

Travail de Bachelor 2016

Le besoin en compétences et en développement des senior revenue managers :

Le serious game est-il l'outil idéal pour leur formation ?

Etudiante : Tania Thompson

Professeur : Kate Varini

Déposé, le 28 novembre 2016

RÉSUMÉ

Ce travail explore le besoin en compétences et en développement d'un senior revenue manager des temps modernes. La littérature actuelle atteste, d'une part, de l'évolution de la fonction et des responsabilités d'un revenue manager et, d'autre part, du manque de professionnels qualifiés dans la branche du revenue management. Les objectifs de la présente recherche sont donc de déterminer les compétences dont un senior revenue manager doit idéalement être doté, d'identifier les domaines dans lesquels un perfectionnement est nécessaire, ainsi que d'examiner les possibilités d'utilisation d'un serious game pour le développement des compétences des senior revenue managers. Pour conduire la recherche précitée, la méthode de recherche mixte dite de « design exploratoire » a été appliquée. Une approche qualitative sous forme d'interviews a permis d'identifier le point de vue de trois professionnels, ayant différents domaines d'expertise. Cette première étape a été suivie d'une approche quantitative. Les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire en ligne. Les résultats de la recherche démontrent l'importance, dans la fonction de senior revenue manager, des compétences douces et la nécessité en développement des compétences de communication ainsi que la capacité à inspirer et motiver les autres. Ce travail a permis d'identifier le serious game comme étant un outil de formation parfaitement adapté aux besoins des senior revenue managers. Compte tenu de ses avantages en matière d'interactions, d'engagement et de mesure des performances, le serious game offre notamment la possibilité à des senior revenue managers de développer des compétences transférables, tout en expérimentant de nouveaux scénarios dans un contexte dynamique et qui se rapproche fortement de leur réalité de travail quotidienne.

Mots-clés : revenue management, revenue manager, compétences, formation, serious game.

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Suite à un stage de six mois dans le département « revenue management & distribution » d'une entreprise de consulting hôtelier, j'ai développé un intérêt tout particulier pour la branche. Le revenue management est un domaine vaste, toutefois relativement récent et parfois assez méconnu. Par conséquent, les opportunités de recherche dans le revenue management sont multiples. C'est pourquoi, dans le cadre de mon travail de Bachelor, j'ai souhaité explorer le besoin en compétences et en développement des senior revenue managers.

Tout au long de mes recherches, j'ai rencontré quelques difficultés dues à l'utilisation de deux langues différentes dans le cadre de la préparation et de la rédaction de mon travail, à savoir l'anglais et le français. Les interviews et le questionnaire ont été conduits en anglais. De plus, les échanges avec la responsable chargée du suivi de mon travail ont également été menés en anglais, tandis que le texte du travail a été rédigé en français. Certaines difficultés de compréhension et surtout de traduction ont donc été inévitables.

Par la présente, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Tout d'abord, je tiens à remercier les trois personnes qui ont accepté d'être interviewées ainsi que les répondants au questionnaire pour leur disponibilité et leur intérêt pour mes recherches, et sans qui la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible. J'adresse également mes sincères remerciements au professeur chargé du suivi de mon travail de Bachelor, Mme Kate Varini, qui m'a beaucoup aidée dans mes recherches.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
Introduction	1
1. Question de recherche	3
2. Le revenue manager.....	4
2.1 Rôle	4
2.2 Evolution de la fonction dans l'hôtellerie	4
2.3 De manager à <i>senior</i> manager : Les niveaux de management	5
2.4 Compétences requises et à développer d'un <i>senior</i> revenue manager	8
2.5 Challenges de la branche.....	10
2.6 Obstacles à l'évolution	12
3. Le serious game	14
3.1 Définition	14
3.2 Règles d'or de la conception	16
3.3 Vertus du serious game	18
3.4 Business game	21
3.4.1 Les jeux existants.....	21
3.4.2 Le business game n° 1 en 2016	22
3.5 Futures perspectives	23
3.6 Obstacles et risques	25
4. Méthodologie.....	26
4.1 Justification de la méthode et technique	26
4.2 Interviews	27
4.2.1 Participants	27
4.2.2 Procédure de collecte des données	28

4.3 Questionnaire	29
4.3.1 Population et échantillon	29
4.3.2 Construction du questionnaire	29
4.3.3 Procédure de collecte des données	31
5. Etape 1 : Interviews	32
5.1 Synthèse des résultats.....	32
5.1.1 Interview n° 1	32
5.1.2 Interview n° 2	34
5.1.3 Interview n° 3	35
5.2 Analyse des résultats	37
5.2.1 Le <i>senior</i> revenue manager.....	38
5.2.2 Le développement professionnel	39
5.2.3 Le e-learning et le serious game	39
6. Etape 2 : Questionnaire.....	44
6.1 Synthèse des résultats.....	44
6.2 Analyse des résultats	57
6.2.1 Les savoirs et compétences.....	57
6.2.2 Le développement professionnel	58
6.2.3 Le serious game en tant qu'outil de formation	59
7. Interprétation des résultats et discussion	61
Conclusion	66
Liste des références	68
Annexe I : Retranscription de l'interview n° 2 (confidentiel)	74
Annexe II : Comparaisons entre descriptions de postes	84
Annexe III : Grille de synthèse des interviews	88
Déclaration de l'auteur	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Compétences à avoir aux quatre niveaux de management	6
Tableau 2 : Relation entre le style de jeu et le type de compétences développées.....	24
Tableau 3 : Profil des répondants (n=26)	45
Tableau 4 : Nombre d'heures par année prévues de consacrer au développement professionnel, par titre de poste	49
Tableau 5 : Nombre de jours consécutifs pouvant passer à se former hors de la place de travail	50
Tableau 6 : Nombre de fois par année pouvant être loin de la place de travail à des fins de formation	50
Tableau 7 : Compétences qui devraient être développées via un serious game	56
Tableau 8 : Analyse des lacunes entre l'importance d'une compétence et son besoin en développement (n=21).....	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Compétences requises d'un senior revenue manager	8
Figure 2 : Représentation des liens entre les différents domaines de jeu	15
Figure 3 : Classement des compétences pour être promu de revenue manager à senior revenue manager (n=26)	46
Figure 4 : Classement des compétences dont un senior revenue manager devrait disposer (n=21)	47
Figure 5 : Classement des compétences à développer davantage (n=25)	48
Figure 6 : Proportion de participants ayant déjà utilisé un serious game (n=26)	51
Figure 7 : Nom des serious games utilisés par les répondants au questionnaire (n=11)	52
Figure 8 : Le serious game a-t-il été utilisé à titre professionnel ? (n=11)	52
Figure 9 : Impression des répondants au sujet de leur expérience d'utilisation d'un serious game (n=11)	53
Figure 10 : Amélioration de la performance suite à l'utilisation du serious game (n=11) ..	54
Figure 11 : Opinions sur l'utilisation d'un serious game	55

LISTE DES ABRÉVIATIONS

F&B : Food & Beverage

PDG : Président Directeur Général

RM : Revenue Management

TRM : Total Revenue Management

INTRODUCTION

La notion de yield management, terme qui était autrefois employé pour parler de l'actuel revenue management (RM), a fait son apparition dans le courant des années 1970 (Legohérel & Poutier, 2011, p. 2). Les compagnies aériennes étaient alors les précurseurs de l'application des principes du RM. Ce n'est que quelques années plus tard, soit à la fin des années 1980, que d'autres industries ont commencé à s'intéresser au RM. Alors spectatrices de ce phénomène innovant, ces industries ont été attirées par le succès rencontré par le RM dans l'industrie aéronautique (cité dans Josephi et al., 2016, p. 252). Aussi, depuis maintenant plus d'une vingtaine d'années, le RM demeure un outil de tarification indispensable pour les compagnies aériennes, l'hôtellerie et les industries de location de voiture (cité dans Kimes, 2010). Tout dernièrement, de nouveaux domaines d'activités, tels que les parkings, spas ou encore remontées mécaniques ont également commencé à appliquer les principes du RM.

Le domaine du RM a fortement évolué depuis ses prémices. La volatilité des tendances de la demande, la pression grandissante de la réputation en ligne ainsi que le challenge que constitue le recrutement des leaders dans la branche sont autant de facteurs qui ont fait croître considérablement la complexité d'instauration d'une culture de RM ces dernières années (Helsel, 2016, p. 9). Le rôle d'un leader du RM, tel qu'un senior revenue manager, a gagné en importance et en responsabilités, et les experts de la branche lui accordent désormais une place centrale. Compte tenu des changements constants dans le domaine, et a fortiori dans la fonction de revenue manager, Ferguson et Smith (2014, p. 230) estiment que le rôle ainsi que les compétences requises d'un professionnel de RM ne vont cesser d'évoluer. Seulement, ces constatations se traduisent actuellement par un manque de personnel qualifié spécialisé dans le RM pouvant suivre les nouvelles tendances vers lesquelles se dirige la branche.

Par conséquent, le présent travail a pour but de déterminer le besoin en compétences d'un senior revenue manager, de présenter les domaines de compétences dans lesquels un perfectionnement est nécessaire, ainsi que d'examiner les possibilités d'utilisation d'un serious game pour le développement des compétences des senior revenue managers.

Dans un premier temps, cette recherche s'attardera à présenter le rôle d'un revenue manager, l'évolution de sa fonction, les compétences généralement requises et à développer d'un senior revenue manager, ainsi que les principaux challenges et obstacles de la branche, à teneur de la littérature actuelle. Ensuite, le concept de serious game sera défini, en se concentrant

notamment sur les règles d'or à suivre lors de la conception d'un serious game ainsi que les vertus et avantages de ce nouvel outil de formation.

La deuxième partie de ce travail consistera à présenter les données qualitatives et quantitatives récoltées à l'aide de trois interviews et un questionnaire en ligne. Les données sont en premier lieu exposées séparément sous forme de synthèse, puis analysées. Finalement, ce travail discutera des résultats finaux de la recherche, fusionnant et comparant les deux formes (interviews et questionnaire) de données récoltées.

1. QUESTION DE RECHERCHE

Le but de ce travail de Bachelor est de déterminer le besoin en compétences et en développement d'un senior revenue manager ainsi que d'examiner les possibilités d'utilisation d'un serious game pour le développement des compétences des senior revenue managers. La question de recherche est donc formulée de la manière suivante :

« Quel est le besoin en compétences et en développement d'un senior revenue manager, et le serious game est-il l'outil idéal pour la formation des senior revenue managers ? »

Afin d'atteindre le but mentionné ci-dessus, quatre objectifs ont été fixés :

1. Identifier le rôle d'un revenue manager et l'évolution de sa fonction dans le temps.
2. Evaluer les besoins en matière de développement professionnel et formation des senior revenue managers.
3. Identifier le rôle d'un serious game dans le développement professionnel.
4. Identifier la manière dont un serious game peut apporter de la valeur ajoutée à la formation des senior revenue managers.

Les recherches conduites dans le cadre de ce travail se sont portées sur le domaine de l'hôtellerie, en particulier. Ce choix a été fait afin de se concentrer sur une thématique précise et de circonscrire le domaine de recherche, de façon à éviter une étude superficielle du sujet. Néanmoins, le RM est une pratique applicable à un grand nombre de secteurs d'activités et les principes fondamentaux de la branche sont essentiellement identiques, quelle que soit l'industrie. C'est pourquoi, les résultats présentés dans ce travail ainsi que les solutions proposées peuvent également être appliqués à d'autres industries.

2. LE REVENUE MANAGER

2.1 Rôle

Le rôle d'un revenue manager est d'implémenter les stratégies et principes du RM au sein de l'industrie pour laquelle il opère, afin d'optimiser le revenu de l'entreprise. Ces pratiques reposent sur la prévision du comportement du client par la segmentation du marché, la prévision de la demande et l'optimisation des prix (HOSPA, 2013, p. 5).

Dans le domaine de l'hôtellerie, l'étendue de la fonction du revenue manager varie en fonction de la taille de l'établissement. Les établissements hôteliers de petite taille ne possèdent généralement pas les ressources nécessaires pour affecter un manager à plein temps à la fonction de revenue manager (Ferguson & Smith, 2014, p. 229). Aussi, il est difficile de présenter une liste précise et exhaustive des responsabilités imputées à un revenue manager dans le domaine de l'hôtellerie. Toutefois, son rôle est traditionnellement défini comme étant « transdisciplinaire » (cité dans McKenna, 2014, p. 75) et « multifonctionnel » (Stuart-Hill, 2016), s'étendant bien au-delà de la simple optimisation des tarifs des chambres et prévision de la rentabilité des groupes dans la majorité des cas (Mahmoud, 2015).

2.2 Evolution de la fonction dans l'hôtellerie

Au départ, du fait que le RM était principalement considéré comme étant la gestion des chambres, la discipline était habituellement rattachée au département des réservations. La fonction de revenue manager n'était pas perçue comme un poste à hautes responsabilités et le revenue manager était généralement supervisé par le responsable des réservations ou encore le directeur des ventes et du marketing. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1990 que le RM s'est vu attribué son propre département. Dès lors, la branche du RM est devenue une discipline à part entière et par conséquent, la fonction de revenue manager a gagné en importance (Kimes, 2016, p. 248).

Ces dernières années, le RM a évolué vers un rôle davantage stratégique, se concentrant notamment sur l'optimisation du revenu total de l'établissement (Kimes, 2016, p. 248). Afin de répondre à ces changements, le rôle du revenue manager a été contraint d'évoluer parallèlement à la discipline (Ferguson & Smith, 2014, p. 224). Ce dernier assume désormais un ensemble de responsabilités plus vaste, incluant l'élaboration des stratégies de tarification et promotion pour les départements marketing, ventes et food & beverage (F&B) (Hernandez, 2016). De ce fait,

les exigences requises en termes d'expérience et de compétences rendent le profil idéal d'un revenue manager toujours plus pointu (McGuire, s.d.). Par ailleurs, la discipline ne va cesser d'évoluer ces prochaines années, entraînant l'apparition de nouveaux challenges dans la branche. Le rôle du revenue manager va donc continuer à se complexifier. C'est pourquoi, il est essentiel d'identifier quelles compétences devrait idéalement posséder le revenue manager du futur ainsi que le senior revenue manager du futur.

2.3 De manager à *senior manager* : Les niveaux de management

Bien qu'une multitude d'études aient été menées dans le domaine du RM, très peu, voire aucune ne présente clairement les exigences des postes de revenue manager et de senior revenue manager, ni les prérequis pour une promotion d'un poste à l'autre. Ces exigences et prérequis sont-ils liés à l'âge, à l'expérience, à la formation, au savoir-faire, aux compétences personnelles, dites compétences douces, ou plutôt aux compétences professionnelles et techniques ? Ou alors serait-ce un mélange précis et judicieux de tous ces éléments ? Ce chapitre a pour but de mettre en évidence les quelques différences visibles entre les deux niveaux de poste, à savoir entre un manager et un senior manager.

La distinction entre les deux postes est délicate du fait que les deux fonctions ne sont pas constamment classées dans le même niveau de management. En effet, il apparaît que deux modèles distincts ont été développés. Dans la majorité des cas, trois niveaux de management sont trouvés au sein d'une organisation, à savoir le top-, middle- et low-level. Le top-level est composé, entre autres, du comité de direction, du vice-présidents de chaque département et du président directeur général (PDG), c'est-à-dire les personnes à la tête de l'ensemble de l'entreprise. Pour sa part, le middle-level correspond au personnel responsable de contrôler et superviser un département (Boundless, 2016). Les postes de manager et senior manager relèvent donc de cette catégorie, tout comme le poste de general manager ou regional manager, par exemple.

En revanche, d'autres experts de la branche proposent la division en quatre niveaux de la gestion d'une organisation (Folkman, 2014). Cette théorie rejoint l'idée que certaines entreprises de grande envergure séparent le middle management en deux, soit le junior et le senior middle-level management (Management Study Guide, 2016). Lorsqu'il est question de senior management, il s'agit du niveau de management qui se situe entre le middle- et le top-level. Dans ce cas de figure, les fonctions de senior manager et manager sont chacune rattachées

à leur propre niveau, respectivement le senior management et le middle management. Ainsi, grâce à ce modèle davantage approfondi, certaines nuances en termes de compétences et responsabilités peuvent se distinguer.

Selon les résultats d'une étude menée par Folkman (2014), l'ensemble de compétences requises aux quatre niveaux du management est plus ou moins identique. La majorité des différences ne réside pas dans le type de compétences requises mais dans le degré d'importance de ces dernières. En effet, il semblerait que lorsqu'un employé gravit les échelons, certaines compétences, telles que la capacité à développer une perspective stratégique, prennent de l'importance. Plus concrètement, selon les 332'860 répondants à l'enquête de Folkman (2014), le tableau 1 souligne les compétences qui ont le plus fort impact dans la réussite d'un employé à chaque niveau de management. En évoluant au niveau de senior management, la capacité à inspirer et motiver les autres, et les compétences de communication efficace et prolifique passent en tête de liste des compétences indispensables afin d'être performant dans sa position. Tandis qu'au middle management, la capacité à analyser et résoudre des problèmes est la compétence la plus importante. Il apparaît donc que le besoin en compétences personnelles s'intensifie en grimpant les niveaux de management.

Tableau 1 : Compétences à avoir aux quatre niveaux de management

	Top Management	Senior Management	Middle Management	Low Management - Supervisors
Inspires and motivates others	1	1	2	2
Displays high integrity and honesty	2	3	4	1
Solves problems and analyses issues	6	5	1	2
Drives for results	4	3	4	4
Communicates powerfully and prolifically	3	2	4	7
Collaborative and teamwork	6	6	3	5
Builds relationships	6	7	7	5
Technical or professional expertise	9	9	8	8
Develops strategic perspective	5	8	9	10
Develops others	10	10	9	8

Source : Adapté de Folkman (2014)

D'un autre point de vue, selon Reh (2016a), les responsabilités attribuées à un manager et un senior manager sont essentiellement les mêmes, et la différence de dénomination entre les deux postes repose majoritairement sur l'expérience que l'employé possède dans la fonction. Un manager aurait entre une et trois années d'expérience dans le domaine et relèverait du senior manager dans certains cas. Reh (2016b) suggère que si un manager souhaite évoluer dans sa fonction, il doit principalement perfectionner ses connaissances dans le domaine de la finance et de la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses compétences personnelles, telles que le leadership, ses qualités de négociation ou encore ses aptitudes de communication. Les dires de Reh rejoignent donc étroitement les résultats de l'enquête menée par Folkman (2014).

Au vu de ce qui précède et suite à l'examen d'un grand nombre d'articles sur le sujet, il semblerait qu'il n'y ait pas de critère universel pour différencier un manager d'un senior manager. Il apparaît que le terme *senior* n'a pas une signification uniforme. Selon l'entreprise et le rôle de l'employé, la notion de senior est utilisée différemment ou est même parfois inexistante. Certains titres, tel que « directeur de département », n'intègrent pas l'appellation exacte du terme *senior* alors qu'ils pourraient rentrer dans cette même catégorie.

Dans le cadre de ce travail, afin d'éviter tout malentendu, le terme *senior revenue manager* a été défini de la manière suivante :

« Un senior revenue manager est une personne qui a de l'expérience dans le RM, opère à un niveau senior au sein de l'entreprise, tel qu'un cluster ou regional revenue manager, et supervise un groupe de revenue managers. »

La fonction de senior manager est donc, en quelque sorte, l'extension de la fonction de manager. C'est pourquoi, comme mentionné ci-dessus, les compétences nécessaires sont pratiquement les mêmes et les principales nuances se trouvent plutôt dans l'étendue des responsabilités et l'importance des compétences personnelles.

2.4 Compétences requises et à développer d'un *senior revenue manager*

Depuis quelques années, la fonction de revenue manager, et respectivement celle de senior revenue manager, ont pris énormément d'importance. L'évolution et les futurs défis de la branche sont deux sujets faisant l'objet d'un nombre considérable d'études et les avis des experts sont unanimes : un revenue manager talentueux est la clé d'une application performante et judicieuse du RM (McGuire, s.d. ; Milla & Shoemaker, 2007, p. 5 ; Varini & Burgess, 2010 ; Josephi et al., 2016, p. 255)¹.

Ainsi, compte tenu de l'importance de son rôle, il est essentiel d'identifier quelles sont les compétences dont un senior revenue manager a besoin et s'agissant desquelles un perfectionnement est nécessaire. L'examen de plusieurs études menées sur le sujet a permis de distinguer un ensemble de 11 compétences clés². Ces dernières ont été classées dans trois catégories, soit l'excellence individuelle, les compétences stratégiques et les compétences opérationnelles, et regroupées dans la figure 1, inspirée de la fameuse roue des compétences de l'éducation de Microsoft (2016).

Figure 1 : Compétences requises d'un senior revenue manager



Source : Figure de l'auteur provenant de sources multiples et adapté de Microsoft (2016)

¹ Malheureusement, les études menées sur le besoin en compétences dans le RM ne font pas de distinction entre un revenue manager et un senior revenue manager. Néanmoins, comme expliqué dans le chapitre 2.3, l'ensemble de compétences requises est pratiquement le même pour les deux fonctions. C'est pourquoi, le chapitre suivant présente les compétences requises et à développer d'un senior revenue manager, bien que basé sur certains articles traitant de revenue managers.

² Les principales sources sont les suivantes : McGuire, s.d. ; Kimes, 2016 ; Varini & Burgess, 2010 ; Beck, Knutson, Cha & Kim, 2011 ; Ferguson & Smith, 2014 ; Folkman, 2014 ; Reh, 2016b.

Selon l'enquête menée par Beck, Knutson, Cha et Kim (2011, p. 190), les activités liées au développement de stratégies de RM effectives ainsi qu'à l'analyse des tendances sont les deux facteurs de réussite les plus importants pour un revenue manager. Curieusement, il s'agit également des deux domaines dans lesquels le besoin en formation est le plus élevé. De plus, l'étude indique que le sens des affaires, les compétences de communication ainsi que la capacité à réagir et penser vite sont indispensables pour l'élaboration de stratégies efficace et l'analyse des tendances (2011, p. 192). Finalement, les auteurs de la recherche soulignent qu'une bonne communication avec le département ventes et des capacités de persuasion sont les compétences requises pour transcrire efficacement les connaissances du marché en stratégie de RM. Il s'agirait également des domaines de compétences avec l'écart le plus grand entre le potentiel de performance et l'actuel développement auprès des revenue managers.

Les compétences douces ont, en effet, une forte incidence sur le développement professionnel. Ce n'est, cependant, que depuis quelques années que le monde professionnel porte autant d'importance à l'intelligence émotionnelle. De plus, comme le soulignent Sisson et Adams (2013, p.144), les compétences personnelles sont généralement plus difficiles à définir, enseigner et évaluer.

Cette constatation peut également être faite pour les connaissances de type tacites, telles que la pensée analytique. De par leur nature difficile à codifier, ces dernières ne sont pas transmissibles à l'aide d'un manuel ou durant un meeting (Zárraga-Oberty & Bonache, 2007, p. 5). En effet, selon Polanyi (cité dans Zárraga-Oberty & Bonache, 2007, p. 5), ce savoir-faire réside dans l'expérience et les compétences acquises par l'employé, et se révèle uniquement par son application. Par conséquent, les lacunes sont plus grandes dans ce domaine également.

Ainsi, il s'avère que parmi les 11 compétences clés dont un senior revenue manager doit être doté, quelques-unes nécessitent un besoin en développement plus important, notamment les compétences personnelles, et plus particulièrement les qualités de communication et négociation. Ceci est d'autant plus évident, sachant que plus l'employé occupe un poste à haute responsabilité, plus les compétences personnelles sont déterminantes et indispensables pour la réussite. Les compétences stratégiques ne doivent, néanmoins, pas être négligées car la pensée analytique et les connaissances dans la finance sont également essentielles dans un domaine technique tel que le RM.

2.5 Challenges de la branche

En parcourant les compétences requises d'un senior revenue manager, il apparaît que ces dernières ont un lien étroit avec les futurs défis du RM. Bien entendu, les défis dans le domaine du RM hôtelier sont multiples et varient en fonction de l'établissement hôtelier. Néanmoins, des tendances générales se dessinent et le profil idéal du senior revenue manager semble répondre directement aux changements de la branche.

Parmi ces derniers, l'évolution de la structure de l'organisation est au centre des interrogations. En effet, le RM est en train de prendre davantage d'importance au sein des établissements hôteliers, ce qui se traduit par des propositions de restructuration de l'organisation. D'une part, Josephi et al (2016, p. 255), suggèrent de fusionner les départements ventes, marketing et RM en un seul et unique département sous l'étiquette de « demand management department ». Les leaders de l'industrie hôtelière interviewés par Milla et Shoemaker en 2007 (p. 5) partagent le même avis. Ils estiment qu'afin de pouvoir tirer le meilleur profit de l'intégration de la gestion de la relation client et du RM, les deux départements doivent travailler ensemble en poursuivant un but commun. En 2010 déjà, lors d'une étude menée par Kimes sur le futur du RM (2016, p. 248), un peu moins de 30% des répondants avaient indiqué qu'ils pensaient que le département RM serait intégré aux départements ventes et marketing. Ces suggestions témoignent donc du besoin du département RM d'avoir une vision globale de la situation et de collaborer activement avec les autres départements.

D'autre part, certains experts, à l'instar de Kimes (2016, p. 250), pensent que la fonction de RM va gentiment se centraliser. Une des raisons à cela est le fait que le rôle du revenue manager devient de plus en plus complexe, diminuant ainsi le nombre de candidats possédant l'ensemble de compétences requises à la fonction (Milla & Shoemaker, 2007, p. 4). Tous ces aménagements liés à la structure de l'organisation ont également pour conséquence que le volume des décisions dans lesquels un senior revenue manager est impliqué ne cesse de croître et la profession va continuer à prendre de l'importance en termes d'envergure et de responsabilités. (Ferguson & Smith, 2014, p. 130). De ce fait, afin de gérer au mieux ces changements, un senior revenue manager doit posséder un certain nombre de compétences personnelles. Des compétences de leadership, de communication et de négociation semblent donc indispensables pour pouvoir gérer les relations étroites avec son équipe et avec les autres départements, et s'imposer face à ces derniers.

L'avancement technologique est également en tête de liste des futurs challenges du RM. En effet, selon les experts du domaine, la technologie peut révolutionner le monde du RM. Par exemple, le développement de systèmes totalement intégrés permettrait une meilleure gestion du volume sans cesse grandissant de sources de données (Joseph et al., 2016, p. 255). Un senior revenue manager doit en effet gérer les données provenant à la fois de plusieurs systèmes internes et de diverses sources externes. La fonction de senior revenue manager exige donc des compétences techniques et une pensée analytique, permettant de prendre des décisions efficaces et pertinentes, compte tenu du volume d'informations disponibles.

A l'heure actuelle, tous ces défis internes à l'entreprise entravent fortement l'implémentation d'un total revenue management (TRM). Le manque de systèmes intégrés offrant une vue d'ensemble de toutes les sources de revenus d'un établissement hôtelier empêche la pratique d'un TRM (Zheng & Forgacs, 2016). De plus, les conflits entre les départements des ventes et le RM ne facilitent pas la collaboration, élément-clé pour une mise en pratique effective d'un TRM. Or, l'application de stratégies de TRM est une tendance vers laquelle les hôtels vont devoir évoluer afin d'assurer le succès financier de l'établissement, et une des premières étapes consiste à mettre en place une culture de RM au sein de l'établissement (Wolf, s.d.). Pour ce faire, Wolf (s.d.) affirme qu'un des éléments clés consiste en un professionnel du RM doté avant tout de compétences de communication élevées. Joseph et al. (2016, p. 255) attestent également du besoin d'avoir un revenue manager à une position senior, auquel davantage de responsabilités et d'autonomie doivent être accordées afin qu'il puisse superviser l'ensemble des sources de revenus.

En conclusion, un RM efficace repose sur trois éléments essentiels, à savoir la technologie, l'organisation et du personnel qualifié (Joseph et al., 2016, p.255 ; Zheng et Forgacs, 2016). Le développement de systèmes intégrés ne suffit pas. Le RM est un domaine impacté par une multitude de facteurs externes, dont certains ne peuvent être détectés que par des êtres humains (Skugge, 2003, p. 50). A cet égard, Zárraga-Oberty et Bonache (2007, p. 2) soulignent l'importance de l'élément humain dans un système de RM. Milla et Shoemaker (2007, p. 5) rejoignent cet avis, affirmant qu'exploiter pleinement le potentiel d'un logiciel repose sur la personne qui l'utilise.

2.6 Obstacles à l'évolution

Suite à l'exposé des grands défis de la branche, il est également important de se pencher brièvement sur les obstacles qui freinent l'évolution et engendrent parfois de mauvaises prises de décisions et des résultats insuffisants. Talón-Ballesteros et González-Serrano (2013) ont conduit une enquête auprès de plusieurs hôtels situés à Madrid afin d'identifier quelles étaient les erreurs les plus fréquentes faites dans le RM, les challenges et les attentes futures. Selon les deux expertes (2013, p. 290), les principales causes d'erreurs sont le manque de ressources, le faible niveau de formation des employés ainsi que l'absence d'une vision stratégique globale au sein de l'entreprise.

L'absence de vision stratégique globale est notamment due à une structure d'organisation ne répondant pas à l'évolution actuelle du RM. La plupart des établissements hôteliers possède, effectivement, la même forme d'organisation depuis des dizaines d'années, soit, dans la plupart des cas, une organisation par fonction (Abolo et al., 2016). Cette structure implique que chaque département est séparé et se concentre sur ses tâches, et un directeur de département supervise les membres de l'équipe. Cependant, dans le secteur hôtelier notamment, il est primordial que tous les départements collaborent entre eux afin d'avoir une vision globale de la situation et de poursuivre un objectif commun, ce qui est difficile dans une organisation hiérarchisée, telle que la structure par fonction. De plus, une multitude d'études démontrent qu'une telle structure est un frein à la communication, la performance ainsi que l'innovation, ces derniers étant trois facteurs essentiels pour le succès du RM.

Le deuxième frein à l'évolution concerne la formation. Il s'agit d'un futur challenge de la branche tout comme un obstacle actuel. Contrairement à d'autres métiers dans l'industrie hôtelière, le poste de revenue manager est relativement récent et le parcours de développement professionnel n'est pas encore bien défini (Huey, 2013). Il existe actuellement un écart conséquent entre la théorie et la pratique, soit entre le contenu des formations et les attentes du secteur hôtelier (Koupriouchina, Van der Rest & Wang, 2015, p. 388). Les formations existantes ne répondent donc pas aux besoins actuels de la branche du RM. En conséquence, plusieurs experts décèlent un manque de personnel qualifié dans la branche du RM (Milla & Shoemaker, 2007, p. 5 ; Talón-Ballesteros & González-Serrano, 2013, p. 290 ; Zheng & Forgacs, 2016). Afin de répondre à la constante évolution du RM, l'amélioration des programmes de formation est donc fondamentale.

La première partie de ce travail a pu démontrer les besoins en compétences personnelles et professionnelles des senior revenue managers hôteliers, selon la littérature actuelle. Les 11 compétences-clés relevées correspondent aux compétences de base dont un senior revenue manager doit être doté. Toutefois, la littérature ne présente que vaguement les compétences concernant lesquelles un perfectionnement est nécessaire. Parmi celles-ci se trouvent les compétences de communication et de négociation.

C'est pourquoi, par la suite, ce travail aura pour objectif de déterminer les domaines de compétences dans lesquels un développement est essentielle, selon une méthode de recherche mixte, et de rechercher des solutions pour améliorer la formation des senior revenue managers et ainsi, pallier à ce manque.

3. LE SERIOUS GAME

3.1 Définition

Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et la démocratisation d'internet, les méthodes d'éducation traditionnelles sont peu à peu remplacées par des pratiques plus efficaces et innovantes, qui répondent à l'évolution des tendances. La manière d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, tout comme la manière d'enseigner et de transmettre des connaissances sont fortement influencées par ces changements.

Parmi ces outils qui viennent chambouler l'éducation et la formation, le serious game³ possède une place centrale. Mais qu'est-ce qu'un serious game ? A première vue, les termes *serious* et *game* ne s'accordent pas très bien. Pourtant, une multitude d'articles font l'éloge des qualités du serious game en tant qu'outil de formation et ces dernières seront exposées ultérieurement. Avant cela, il paraît important de prendre quelques minutes pour définir le vaste concept de serious game. La définition retenue dans le cadre de ce travail est la suivante :

Un serious game est un « mental contest, played with a computer in accordance with specific rules, that uses entertainment to further government or corporate training, education, health, public policy, and strategic communication objectives » (Zyda, 2005, p. 25).

Le choix s'est porté sur la définition de Zyda car elle est parmi les plus claires et précises. Un léger détail doit, néanmoins, être relevé. Un serious game peut parfois également prendre une forme plus concrète, tel qu'un jeu de rôles face à face ou un plateau de jeu avec des pions. Toutefois, dans la majorité des cas, le déroulement du jeu implique l'utilisation d'un ordinateur.

Dans la littérature, le concept du serious game est également désigné sous une infinité d'autres expressions, telles que *gamification*, *simulation game*, *business game*, *game-based learning* et *management game*. Bien que certains aspects qui définissent la typologie de ces divers termes se regroupent et s'entrecoupent, chacun de ces termes renferme un type de jeux

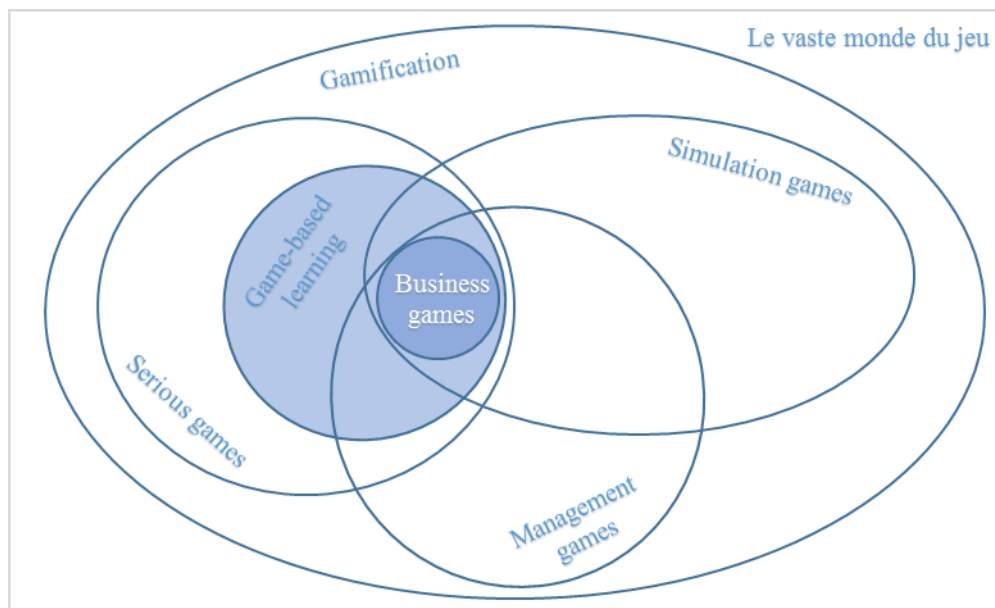
³ Dans le cadre de ce travail, l'anglicisme a été favorisé. Cependant, dans la littérature francophone, les deux termes, soit « serious game » et « jeu sérieux », sont utilisés.

spécifique. Afin d'éviter toute confusion, quelques nuances sont brièvement exposées ci-dessous.

Le terme anglais *gamification* signifie « the use of game design elements in non-game contexts » (Deterding, Dixon, Khlaed, & Nacke, 2011, p. 9). Cette notion générale englobe, en quelque sorte, l'ensemble des autres termes susmentionnés. Le mot *simulation game*, qui est également souvent employé dans le domaine du serious game, implique la combinaison des mécanismes du jeu ainsi que ceux de la simulation, soit l'intégration d'éléments de la réalité (cité dans Greco, Baldissin & Nonino, 2013, p. 649). Quant aux termes *business game*⁴ et *management game*, Greco et al. (2013, p. 647) expliquent que les deux expressions sont synonymes à condition que le jeu inclue un contexte de gestion d'une organisation.

Afin d'illustrer ces propos, la figure 2⁵ offre une représentation schématisée des liens et chevauchements existant entre les différents domaines de jeu. Chaque grande catégorie compte ensuite une multitude de sous-catégories, selon la forme du jeu, le type d'interactivités, le nombre de joueurs etc.

Figure 2 : Représentation des liens entre les différents domaines de jeu



Source : Figure de l'auteur

⁴ Tout au long de ce travail, il est entendu par le terme *business game* un serious game qui poursuit un ou deux des objectifs suivants : la formation des joueurs dans des compétences professionnelles et/ou l'évaluation de la performance des joueurs, sous forme quantitative et/ou qualitative (Greco et al., 2013, p. 649).

⁵ Cette représentation s'inspire de la figure de Greco et al. (2013, p. 648). Elle a toutefois été personnalisée et enrichie par les découvertes faites durant les recherches.

3.2 Règles d'or de la conception

Afin qu'un serious game puisse offrir tout le potentiel qu'il détient, son développement doit respecter un certain nombre de règles d'or. Ces principes varient légèrement en fonction du but et de la forme du serious game. Ainsi, le présent chapitre recense les principaux conseils-clés à considérer dans la conception d'un serious game pour l'éducation et la formation.

La première phase du développement d'un serious game consiste à fixer les objectifs de ce dernier. En effet, il est capital de commencer par cette étape, qui va ensuite servir de ligne directrice tout au long de la conception du jeu. Il est primordial que le développement du serious game soit guidé par des buts clairs et précis (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015, p. 418). Les participants, tels que des senior managers, possèdent généralement un emploi du temps chargé et n'ont, donc, pas de temps à perdre lorsqu'ils participent à des formations (Pappas, 2016). C'est pourquoi, chaque élément du serious game doit apporter une plus-value et entraîner l'utilisateur vers l'atteinte des objectifs fixés. Bien entendu, ces objectifs doivent répondre directement à la raison pour laquelle les élèves participent au jeu, faute de quoi il risquerait d'être dépourvu d'intérêt (Kapp, 2012, p. 82).

Ensuite, une des règles les plus importantes à suivre concerne la conception d'un contexte authentique et familier auquel le joueur peut s'identifier. Le serious game est un outil d'apprentissage basé sur l'expérience. Cela signifie que, afin que l'utilisateur puisse se projeter au mieux dans le serious game, le design de ce dernier doit refléter au mieux l'environnement dans lequel l'utilisateur vit et travaille (Teyssier, 2016a). De plus, les situations auxquelles il doit faire face dans le jeu doivent également être réalistes et s'appuyer sur des faits concrets, tels que des obstacles et challenges qu'il doit surmonter au quotidien (Pappas, 2016). L'authenticité du jeu est primordiale pour engager le joueur et donc pour le succès du serious game, dont le but ultime est de développer des compétences qui puissent être transférées dans des situations réelles.

Par ailleurs, le serious game ne doit pas être considéré comme une solution à part entière, mais comme un outil d'apprentissage qui complète un programme de formation (Pappas, 2016). Il semble évident qu'un seul outil d'apprentissage ne peut pas forcément répondre au mieux à tous les besoins d'une formation. De manière générale, les objectifs d'un programme d'études sont multiples et par conséquent, il est important d'utiliser l'outil approprié pour chacun des objectifs.

Un dernier conseil concerne le besoin d'instructeurs qualifiés pour aider et assister les participants (Pappas, 2016). Premièrement, les instructeurs doivent apporter leur support en cas de questions, afin d'assurer le bon déroulement du jeu. De plus, ils doivent également endosser le rôle de coachs et fournir des feedbacks aux élèves, de manière à ce que ces derniers puissent comprendre leurs erreurs et améliorer leur performance (Kapp, 2012, p. 82). Les professeurs peuvent être présents en ligne ou en personne.

Finalement, il est intéressant de mettre en évidence le lien étroit qui existe entre les éléments qui définissent le succès d'un serious game et la théorie de l'apprentissage situé⁶. En effet, l'apprentissage situé se distingue par les neuf caractéristiques suivantes⁷ :

1. Fournit un contexte authentique qui reflète la manière dont la connaissance va être utilisée dans la vraie vie ;
2. Fournit des activités authentiques ;
3. Fournit l'accès aux compétences des experts et à la modélisation des processus ;
4. Prévoit de multiples rôles et perspectives ;
5. Soutient la construction collaborative des connaissances ;
6. Encourage la réflexion pour favoriser l'abstraction ;
7. Favorise l'expression des connaissances tacites ;
8. Fournit une aide du professeur sous la forme de coaching et d'étayage ;
9. Assure une évaluation de l'apprentissage et des activités effectuées.

Selon la littérature, les environnements d'apprentissage qui présentent les éléments susmentionnés sont les plus efficaces pour acquérir des savoirs « utilisables » (Herrington & Oliver, 2000, p. 3). De plus, d'après Tardif (2000, p. 122), les contextes d'apprentissage qui comportent ces caractéristiques permettent de développer des compétences d'une manière signifiante et concrète. Ainsi, du fait que le serious game partage certaines des propriétés de l'apprentissage situé, cela confirme sa valeur en tant qu'outil de formation.

⁶ L'apprentissage situé a été défini par Collins (1988, p. 2) comme « the notion of learning knowledge and skills in contexts that reflect the way the knowledge will be useful in real life ».

⁷ Les informations proviennent de l'article « An instructional design framework for authentic learning environments » de Herrington et Oliver (2000, p. 4).

3.3 Vertus du serious game

Parmi ses nombreuses fonctions, le serious game endosse le rôle d'alternative innovante aux pratiques usuelles d'enseignement et d'apprentissage. Non seulement innovant, le serious game est également reconnu comme un outil facilitateur de l'apprentissage, du fait qu'il utilise les mécanismes puissants du jeu pour promouvoir la formation (Monahan, Harr, Knight & Crump, 2016, p. 7). Comme le soulignent Baptista, Coelho et Vaz de Carvalho (2016, p. 28), la popularité grandissante du serious game témoigne de sa valeur ajoutée ainsi que de son efficacité dans l'éducation.

Selon les nombreux articles publiés sur le sujet, l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation renferme les quatre principaux bénéfices suivants :

Est interactif

Le principal atout du serious game, en comparaison à d'autres instruments de e-learning et aux méthodes d'enseignement traditionnelles, repose sur ses capacités d'interaction. En effet, contrairement aux autres outils de formation, le serious game est très interactif et ce sous différentes formes. D'une part, les participants interagissent entre eux et avec les instructeurs/professeurs. D'autre part, les jeux de simulations offrent également la possibilité aux participants d'interagir dans un contexte réel et dynamique, qui autrement demeure plutôt théorique (Chen & Downing, 2006, p. 28).

Selon la théorie de l'apprentissage, dite « socioconstructiviste », de Vygotsky, c'est dans un environnement interactif que les compétences se développent le mieux (Legendre, 2005, p. 364). D'ailleurs, Mouaheb, Fahli, Moussetad et Eljamali (2012, p. 5505) affirment que les activités pédagogiques offertes par un serious game sont en partie inscrites dans une perspective socioconstructiviste. De plus, d'après la conception de Vygostky, de telles situations d'interaction permettent de faire émerger des conflits sociocognitifs, qui favorisent les capacités de résolution de problèmes. Cette hypothèse rejoint donc les dires de Chen et Downing (2006, p. 28), qui affirment que les jeux de simulations aident les étudiants à raisonner et résoudre des problèmes.

Stimule l'engagement et la motivation

Grâce à l'interactivité du serious game, le participant est d'avantage engagé et motivé. En effet, comme expliqué ci-dessus, le serious game offre de multiples opportunités d'interaction

et, comme tout jeu vidéo, il implique une participation active du joueur (Mouaheb et al, 2012, p. 5505). Ainsi, le fait que le joueur puisse s'exprimer, interagir avec les simulations ou encore observer les conséquences de ses décisions a pour effet que le rôle du joueur passe du simple participant à celui d'acteur (Teyssier, 2016b).

De plus, Mouaheb et al. (2012, p. 5504) considèrent également le serious game comme un outil de formation qui suscite une motivation intrinsèque auprès des utilisateurs. Malone et Lepper (cité dans Mouaheb et al., 2012, p. 5504) estiment que le challenge, la curiosité, le contrôle et l'imagination sont les quatre caractéristiques retrouvées dans tout environnement défini comme intrinsèquement motivant, et un serious game conçu correctement devrait effectivement contenir ces caractéristiques. Monahan et al. (2016, p. 7) rejoignent cet avis en soulignant que les avancées en neuroscience révèlent que l'apprentissage et l'acquisition de connaissances font croître la production de dopamine et que, de ce fait, « jouer » est intrinsèquement gratifiant.

L'engagement du joueur, animé par les quatre caractéristiques susmentionnées, découle également de la liberté offerte par le serious game. Cette propriété est particulièrement importante, car elle permet au joueur de prendre le contrôle du jeu, d'expérimenter de nouveaux scénarios et de surmonter les difficultés, tout en se détachant de l'anxiété et de la pression liées au processus d'apprentissage et à la vraie vie (Mouaheb et al., 2012). Comme le disent Mouaheb et al (2012, p. 5504), la liberté associée à la fiction transforme l'appréhension face à la notion d'erreur. L'échec n'est plus un résultat à éviter mais une étape essentielle du jeu. Selon Vaz de Carvalho et al. (2016, p. 2), cette méthode d'apprentissage qui repose sur des tentatives et erreurs est un support d'apprentissage efficace. De plus, elle permet d'améliorer ses compétences en termes de travail d'équipe, leadership et collaboration.

Permet de mesurer les performances

Bien entendu, il est important d'attirer l'attention des utilisateurs sur l'effet de l'incertitude. Cependant, si l'impact de leurs décisions n'est pas mesurable, cela devient sans grand intérêt. Ainsi, un des principaux avantages du serious game repose sur sa capacité à offrir un feedback pratiquement instantané (Monahan et al., 2016, p. 7), qui aide à mieux comprendre et évaluer les impacts des décisions. Le serious game permet aux utilisateurs de tester différents scénarios et constater leurs effets, sans les conséquences et les coûts que cela pourrait engendrer dans une situation réelle (Cleophas, 2012).

D'autre part, l'utilisation d'un serious game dans la formation permet d'évaluer l'efficacité du contenu du jeu ainsi que de mesurer les progrès de l'apprenant, ce qui est plus difficile avec les méthodes d'apprentissage classiques (Teyssier, 2016b). Par ailleurs, Rowe, Asbell-Clarke et Baker (2015, p. 345) suggèrent que le serious game peut fournir des solutions innovantes de mesure des connaissances tacites. En effet, la capacité à engager le participant en l'incitant à répéter plusieurs fois les mêmes actions dans un but d'évolution et de succès, ainsi que la richesse des informations récoltées durant le jeu sont des opportunités uniques offertes par le serious game pour mesurer l'apprentissage des connaissances tacites. En d'autres termes, les caractéristiques singulières du serious game ouvrent les portes à l'expression de l'apprentissage tacite.

Offre des solutions à coûts réduits

Comme l'explique Teyssier (2016b), il y a une infinité de changements auxquels les employés d'aujourd'hui doivent faire face. Le développement des nouvelles technologies, l'avènement de multitude de plateformes de vente ou encore le changement permanent des comportements du consommateur sont autant d'éléments auxquels il faut s'adapter, quel que soit le domaine. C'est pourquoi, les professionnels risquent d'être laissés pour compte et dépassés s'ils, eux-mêmes ou leur employeur, n'investissent pas dans leur formation.

Grâce à l'émergence d'outils de conception et construction de serious games, ces derniers sont devenus des outils de développement de compétences à coûts réduits. Comme expliqué précédemment, le serious game ne doit pas être considéré comme l'unique instrument qui répond à tous les besoins (Pappas, 2016). Des journées de formations ainsi que des réunions de travail d'équipe devront certainement également être organisées. Cependant, comme tout outil de formation en ligne, le serious game offre une certaine flexibilité, permettant de suivre une formation à distance et en temps voulu. Le serious game offre donc des solutions pour réduire les coûts de déplacement et le temps de travail en classe, et les participants peuvent suivre certaines parties de la formation depuis le lieu de leur choix.

De plus, le serious game est un outil qui peut être aisément adapté, de manière à répondre aux changements de la branche et satisfaire les besoins de la formation. Il est effectivement tout à fait envisageable de développer un serious game dont le contenu sera continuellement modifié, et cela à faible coûts.

3.4 Business game

3.4.1 Les jeux existants

Suite à la recherche d'articles sur l'utilisation de serious games pour la formation dans le domaine du RM, il apparaît qu'il existe très peu de littérature sur le sujet. Ce constat avait, par ailleurs, déjà été fait par Cleophas (2012).

Les recherches manuelles avec les mots-clés « simulation revenue management » et « serious game in revenue management » ont permis de trouver huit serious business games dans le domaine du RM. Ces jeux de simulation sont les suivants : The Revenue Management Challenge, LMBG Revenue Management, AirManager, HOTS Simulation, PricinGame, Cesim Hotel and Restaurant Management Simulation game, h-hotelier simulation game ainsi que Hotel Business Management Training Simulation. Le peu d'informations disponibles sur ces huit serious games ne permet pas de les présenter en détail. Néanmoins, quelques lacunes intéressantes peuvent être relevées.

Contre toute attente, la notion de TRM n'apparaît dans aucune description des jeux précités, disponible sur leurs sites respectifs. Malgré l'importance accordée au TRM dans la littérature, les serious games existants ne semblent pas répondre à ce besoin.

De plus, aucun jeu de simulation ne semble s'adresser en particulier à des senior managers et offrir un contenu qui développe des compétences d'un niveau *senior*. Par exemple, hormis le serious game AirManager, aucun des jeux précités ne propose comme objectif d'apprentissage le développement de compétences de communication ou négociation.

Ainsi, ces faits révèlent certaines lacunes dans la conception de serious game pour le développement de compétences supérieures dans un contexte de RM. Bien que la littérature atteste du manque de personnel qualifié dans le RM (Milla & Shoemaker, 2007, p. 5 ; Talón-Ballesterro & González-Serrano, 2013, p. 290 ; Zheng & Forgacs, 2016) dû, entre autres, à un manque de formation adéquate répondant aux besoins de la branche (Skugge, 2003, p. 50 ; Koupriouchina, Van der Rest & Wang, 2015, p. 385), il apparaît que le serious game qui pourrait répondre à cette demande est encore à concevoir.

3.4.2 Le business game n° 1 en 2016

En parcourant plusieurs sites dédiés au vaste monde du serious game et e-learning, il apparaît que chaque année plusieurs dizaines de concours récompensent les meilleures serious games. Le présent chapitre a pour but de présenter un jeu de simulations ayant gagné un prix cette année. Le choix s'est porté sur le jeu en question car il se rapproche foncièrement du potentiel serious game qui pourrait être utilisé pour la formation des senior revenue managers. Les principales similitudes se trouvent dans le but du serious game, ses objectifs, les compétences qu'il développe ainsi que son public cible.

Les 26, 27 et 28 juillet 2016 a eu lieu la 5^{ème} édition de la Serious Play Conference en Caroline du Nord, USA. A cette occasion, les noms des gagnants à la compétition 2016 International Serious Play Awards ont été dévoilés. Parmi les huit serious games récompensés par une médaille d'or se trouve le jeu *Pacific*, développé par l'entreprise Gamelearn (Serious Play Conference, 2016).

Le serious game *Pacific* a pour but de développer les compétences de leadership et de gestion d'équipes pour la formation d'entreprise. Les objectifs du jeu sont de (1) fournir un guide pratique étape par étape pour la gestion d'équipes hautement performantes, (2) développer des techniques qui vont permettre aux équipes d'augmenter leur efficacité et efficience, (3) accroître la confiance en soi et en ses compétences de leadership et gestion du personnel, (4) pratiquer tout en apprenant avec des situations de négociation simulées, (5) renforcer les compétences de communication pour améliorer la délégation de tâches et l'évaluation de performance, coacher et motiver ses équipes, et (6) apprendre des moyens et astuces pour la résolution de conflits au sein d'une équipe (Gamelearn, s.d.).

Le contenu du jeu est divisé en six modules, durant lesquels le joueur va, entre autres, pouvoir en apprendre davantage sur lui-même, ses capacités à établir des règles et stratégies, et à gérer une équipe. Le jeu se déroule sur une île déserte, sur laquelle un groupe de personnes est perdu. Le joueur doit guider l'équipe afin de la ramener saine et sauve.

Il est difficile de présenter les raisons pour lesquelles le serious game *Pacific* a gagné ce prix sans l'avoir testé. Toutefois, selon les règles d'or présentées au chapitre 3.2 du présent travail, il semble rassembler une partie des éléments-clés. En effet, il apparaît que les différentes étapes du jeu répondent directement aux objectifs fixés. De plus, le joueur reçoit des conseils et feedbacks personnalisés tout au long du jeu. Malgré un environnement relativement fictif, il

apparaît que les joueurs sont tout de même engagés et développent des compétences qu'ils arrivent à réappliquer dans leur emploi (Gamelearn, s.d.).

Finalement, la contribution de plus de 200 PDG et cadres, ainsi que l'expérience de l'entreprise Gamelearn dans le développement de serious games dans le domaine des compétences douces pour la formation d'entreprise ont également fortement contribué au succès de *Pacific* (Alhadeff, 2016). Par ailleurs, le serious game est à nouveau nommé cette année dans un concours. Il fait partie des 99 finalistes à la 12^{ème} année des Best of Elearning ! Awards (Elearning !, 2016).

3.5 Futures perspectives

Jusqu'à présent, ce travail a démontré qu'il existe un réel besoin en développement de la formation offerte dans le RM, et notamment à un niveau senior. Il est primordial qu'un senior revenue manager soit doté des compétences requises pour sa fonction afin qu'il puisse diriger son équipe et mener à bien son rôle. Compte tenu de ses vertus ainsi que des opinions positives de plusieurs professionnels de la branche, le serious game semble être l'outil idéal pour pallier à ce manque.

L'article de Cleophas (2012) encourage la conception de serious games pour la formation et le développement de stratégies dans le RM. En effet, selon l'auteur, l'utilisation de simulations pour la formation se prête tout particulièrement à des domaines influencés par des facteurs incertains et difficilement prédictibles, tel que le RM. Dans le cadre de leur étude, Beck et al. (2011, p. 192) ont également suggéré que les programmes de simulations ainsi que la pratique de jeux de rôles dans les simulations sont des outils de formation efficaces pour diminuer le gouffre entre la performance désirée et la performance actuelle des pratiques de RM.

Mayo (2009, p. 1) affirme que les serious games se sont largement perfectionnés ces dernières années. Selon l'auteur, les serious games n'exercent plus les utilisateurs sur des connaissances qu'ils possèdent déjà, mais au contraire forment les apprenants sur ce qu'ils doivent savoir. Leurs objectifs d'apprentissage exigent des compétences du 21^{ème} siècle, telles que les capacités de résolution de problèmes, de leadership, de travail en équipe et de communication, qui sont par ailleurs les principales compétences requises chez un senior revenue manager.

Selon une étude menée par Baptista et al. (2016, p. 31), chaque style de serious game a le potentiel de renforcer l'apprentissage de certaines compétences en particulier (tableau 2). Par exemple, d'après leurs recherches, le style de serious game ayant le plus fort impact sur le développement de compétences de l'excellence individuelle est le jeu de rôle.

Tableau 2 : Relation entre le style de jeu et le type de compétences développées

Style de jeu	Compétences opérationnelles	Compétences stratégiques	Excellence individuelle
Action		Pensée analytique	
Stratégie	Penser et réagir vite Coachier et développer les autres	A l'aise avec la technologie Comprendre et analyser les données Finance Pensée analytique	
Jeu de rôles		A l'aise avec la technologie Pensée analytique	Inspirer et motiver les autres Négociation
Sport		Pensée analytique	
Gestion	Penser et réagir vite Coachier et développer les autres	A l'aise avec la technologie Comprendre et analyser les données Finance Pensée analytique	
Aventure		Pensée analytique	
Puzzle	Penser et réagir vite	Pensée analytique	

Source : Adapté de Baptista et al. (2016, p.32)

En ce qui concerne le contexte dans lequel le serious game est utilisé, il apparaît qu'il est essentiel que le programme de formation prévoie quelques jours durant lesquels les participants se rencontrent et travaillent ensemble. Comme le souligne Agger (2016), PDG de l'entreprise Workz, spécialisée dans le design d'outils de formation basés sur le jeu, si le but de la formation est d'acquérir de nouvelles compétences ou de provoquer un réel changement dans la compréhension, la culture et la manière de se comporter, il est impératif que les participants se retrouvent ensemble.

Le RM semble évoluer dans une direction qui requiert également une forte collaboration entre départements et acteurs de la destination. Plusieurs professionnels de la branche conviennent des bienfaits d'une formation impliquant les employés de plusieurs départements. En effet, Wolf (s.d.) insiste sur le fait que l'élément-clé pour instaurer une culture de TRM au

sein d'un établissement hôtelier est d'accroître la compréhension du RM par la formation de l'ensemble des départements. Tandis que d'autres experts voient le serious game comme étant l'outil idéal pour atteindre ce but. En effet, Vaz de Carvalho et al. (2016, p. 2) affirment que le serious game est un bon outil pour développer le travail d'équipe, la collaboration et le leadership. Skugge (2003, p. 61), quant à lui, soutient qu'offrir une formation sur le RM à d'autres départements contribuerait à assurer que tous les départements travaillent pour l'atteinte d'un but commun.

3.6 Obstacles et risques

L'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation pour des senior managers est toutefois accompagnée de certains obstacles et risques.

Premièrement, comme l'indique son nom, un serious game demeure un jeu, il ne faut donc surtout pas écarter le risque que ce dernier soit purement divertissant et sans intérêt d'un point de vue de la formation. Plusieurs erreurs peuvent mener à l'échec d'un serious game. Par exemple, si les tâches complétées durant le jeu ne répondent pas aux objectifs de la formation, il est possible que les participants s'ennuient et donc ne retiennent pas le contenu de la formation. De plus, si le serious game se rapproche davantage de la fiction que de la réalité, il existe également un risque que les joueurs n'arrivent pas à appliquer les compétences acquises durant le jeu dans leur environnement réel de travail.

D'autre part, il est difficile de déterminer l'impact du serious game sur la performance du participant dans ses activités professionnelles réelles car peu d'entreprises mesurent leur performance par département (Milla & Shoemaker, 2007, p. 5). Par conséquent, il est quasiment impossible d'identifier si les résultats d'un employé ou d'un département ont augmenté suite à la participation à une formation incluant un serious game. Mesurer les performances par département permettrait également de distinguer les domaines dans lesquels un besoin en formation additionnelle est nécessaire (Skugge, 2003, p. 58). Le manque de mesure des performances peut donc être un obstacle ne permettant pas de profiter pleinement des bénéfices d'un serious game.

Le serious game apparaît donc comme l'outil adéquat pour développer les compétences identifiées comme nécessaires pour exceller dans la fonction de senior revenue manager. Afin de confirmer cette hypothèse, plusieurs spécialistes ont été questionnés à ce sujet. Leurs réponses figurent dans la partie suivante du présent travail.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Justification de la méthode et technique

La méthode de recherche choisie dans le cadre de ce travail est une méthode mixte, dite de « design exploratoire ». Creswell et Plano Clark (2011, p. 5) définissent les méthodes mixtes selon un ensemble de caractéristiques fondamentales. Parmi celles-ci, l'objectif du modèle, la priorité des deux formes de données, l'ordre d'utilisation dans le temps et la stratégie de combinaison apparaissent comme les composantes clés pour distinguer les différents modèles et faire le bon choix.

Le design exploratoire implique un processus de recherche séquentiel, ce qui signifie que l'étude a été menée en deux étapes. La première phase a consisté à récolter des données à l'aide d'une approche qualitative (les interviews semi-structurées), qui a ensuite été suivie par une approche quantitative (le questionnaire). Ainsi, les données récoltées durant les interviews ont permis de mettre en exergue certaines thématiques et éléments qui ont ensuite aidé à la construction et élaboration du questionnaire. De plus, les entretiens ont également été conduits afin de valider certaines hypothèses qui avaient été émises suite à la revue littéraire et qui allaient constituer les fondements du questionnaire. Selon Creswell et Plano Clark (2011, p. 73), le design exploratoire a effectivement pour objectif de tester ou évaluer les constatations faites durant la première phase de l'étude.

La synthèse et l'analyse des résultats de chaque méthode sont ainsi présentées successivement. La combinaison des données quantitatives et qualitatives a lieu lors de la discussion, sous forme de fusion. En ce qui concerne la priorité des formes de données, les deux phases détiennent la même importance dans ce travail.

Le design exploratoire a ainsi été choisi car il s'agit de la méthode répondant au mieux aux besoins et objectifs de ce travail. Cette méthodologie de recherche a semblé être la plus appropriée à un sujet d'étude tel que celui-ci, qui méritait, dans un premier temps, des discussions détaillées et approfondies avec des experts provenant de différents horizons et ayant, donc, chacun leur point de vue, puis, dans un deuxième temps, l'utilisation d'un instrument tel que le questionnaire, qui a offert l'opportunité de s'adresser à un plus large panel, à savoir les personnes principalement concernées par la question de recherche, et tester les informations récoltées auparavant. Ainsi, la récolte de données auprès de plusieurs individus

possédant des connaissances différentes a permis d'avoir des précisions sur les trois thèmes principaux abordés dans ce travail, soit le RM, le e-learning et le serious game.

4.2 Interviews

4.2.1 Participants

Afin d'avoir les idées et avis de professionnels provenant de différents domaines, les participants aux interviews ont chacun comme domaine d'expertise une des principales thématiques de ce travail⁸.

La première personne à avoir été interviewée est une enseignante d'anglais spécialisée dans le e-learning. Elle a débuté sa carrière dans l'enseignement il y a plus d'une vingtaine d'années et a eu l'opportunité d'exercer son métier dans plusieurs établissements. Au cours de sa carrière, elle a développé un intérêt tout particulier pour les méthodes d'enseignement en ligne, le e-learning et les vertus de cet outil d'apprentissage. Elle utilise des outils de e-learning quotidiennement dans le cadre de ses cours. Depuis peu, elle a également entrepris une nouvelle formation afin de se spécialiser dans les technologies digitales de communication et éducation.

Ensuite, un développeur de serious game travaillant pour une des compagnies leader dans la technologie de simulation a été interviewé. Ce dernier est responsable de la partie pédagogique du design de jeux de simulation. Une de ses activités principales consiste donc à créer du matériel d'enseignement pour les programmes de simulation de la société précitée. Il a été étroitement impliqué dans le développement de toutes leurs simulations, qui sont aujourd'hui utilisées par plus de 100 universités et écoles hôtelières, ainsi que par des entreprises individuelles et chaînes hôtelières. Fort de son expérience, il est devenu un expert en design de serious games.

Finalement, un troisième entretien a été conduit avec un Vice-Président RM de l'une des plus grandes chaînes hôtelières mondiales. Ce dernier possède plus de 18 années d'expérience dans le domaine du RM, durant lesquelles il a gravi les échelons et a acquis beaucoup de connaissances et compétences. Il a donc connu le RM à ses prémices et a vécu son évolution. Désormais, il est en quelque sorte le recruteur des seniors revenue managers du futur.

⁸ Les courtes présentations des personnes interviewées ont été validées par les trois interviewés.

Afin de conserver l'anonymat des participants, les trois interviewés seront prénommés l'interviewée n° 1 (l'enseignante), l'interviewé n° 2 (le concepteur) et l'interviewé n° 3 (le Vice-Président RM) dans la suite de ce travail.

4.2.2 Procédure de collecte des données

Les recherches effectuées au préalable ainsi que la revue littéraire ont formé la base des interviews. Les questions posées étaient, en effet, issues de ces recherches et de la réflexion qui en a découlé. Les entretiens ont été construits de manière à mettre l'accent sur le domaine d'expertise de la personne interviewée. Les questions n'étaient donc pas toutes semblables, néanmoins les entretiens peuvent tout de même être qualifiés d'entretiens semi-structurés.

Les questions des interviews n° 1 et n° 2 se recoupaient fortement et traitaient du e-learning, du serious game ainsi que du serious game en tant qu'outil de e-learning. Le but de ces deux interviews était d'identifier les caractéristiques de l'utilisation des outils de e-learning, tel que le serious game, ainsi que les bénéfices et risques de ces outils selon l'expérience de deux professionnels ayant deux points de vue différents. De plus, les interviews ont également permis de mieux comprendre les éléments nécessaires à la conception d'un outil de e-learning efficace, selon un concepteur et une enseignante.

En revanche, les questions de l'interview n° 3 avaient comme sujet principal le domaine du RM et l'utilisation d'un serious game dans la formation des senior revenue managers. Le but, cette fois-ci, était d'identifier le besoin en compétences d'un senior revenue manager et les lacunes, selon un cadre d'une grande chaîne hôtelière internationale, ainsi que connaître son opinion sur l'utilisation d'un serious game à des fins de formation. Cet entretien est d'ailleurs celui qui a servi, en grande partie, à la construction du questionnaire. Les deux autres interviews ont, quant à eux, eu d'avantage de valeur pour le travail dans son ensemble.

Pour chaque interview, un entretien a été fixé à l'avance avec la personne interviewée. La participation des interviewés était volontaire. Un guide d'entretien comportant les détails essentiels de la recherche ainsi que les questions sur lesquelles l'interview allait porter a été transmis à chaque interviewé quelques jours avant l'entretien. Sachant qu'il s'agissait de personnes avec un emploi du temps chargé, cela leur a permis de préparer les questions et ainsi limiter le temps d'interview.

Les deux premiers entretiens ont été conduits avec le logiciel Skype et le troisième par téléphone fixe. Ils ont duré entre 29 et 43 minutes. Les conversations ont été enregistrées avec le dictaphone d'un iPhone avec l'accord des interviewés, afin de permettre une analyse plus approfondie de leurs réponses. Les interviewés ont été informés que les données resteraient confidentielles. Les enregistrements ont été transférés sur une clé USB et l'interview n° 2 a également été retranscrite⁹ (annexe I).

4.3 Questionnaire

4.3.1 Population et échantillon

Les individus ciblés par l'enquête sous forme de questionnaire sont les senior revenue managers ainsi que tous les professionnels travaillant en étroite collaboration avec le domaine du RM. Le questionnaire était, en effet, destiné aux principaux concernés par le sujet de ce travail ainsi qu'aux potentiels participants à un serious game. Compte tenu des caractéristiques de la population étudiée, cette dernière est difficilement quantifiable.

Le questionnaire a été envoyé au plus grand nombre possible, considérant les contraintes liées aux ressources disponibles (contacts, adresses email en possession, temps). De plus, certaines personnes, auxquelles le questionnaire a été envoyé par courriel, ont, à leur tour, transmis le questionnaire à d'autres contacts. Par ailleurs, le lien au questionnaire a également été diffusé sur une page LinkedIn, dédiée aux professionnels du RM. En raison de ces différents paramètres, il est très compliqué d'évaluer la taille de l'échantillon. Néanmoins, en isolant le dernier canal de distribution, une estimation a pu être faite et elle se monte à environ 150 personnes. Il est primordial de garder en tête qu'il s'agit là d'une estimation toutefois très approximative.

4.3.2 Construction du questionnaire

Comme expliqué précédemment, la conduite des trois interviews susmentionnées ont permis d'enrichir et valider le contenu du questionnaire afin d'assurer la récolte de données pertinentes et valables. Le questionnaire a été réalisé en ligne à l'aide du logiciel SurveyMonkey. Le questionnaire débutait avec un mot de bienvenue expliquant le contexte de l'enquête et remerciant les participants pour leur aide précieuse. Le questionnaire comportait 22 questions,

⁹ La retranscription de l'interview a été validée et légèrement complétée par l'interviewé concerné.

dont majoritairement des questions fermées, car ce type de questions permet une analyse plus claire et précise. Les questions ont été réparties dans quatre sections. Les trois premières sections avaient chacune un objectif spécifique. La dernière section comportait, quant à elle, quelques questions sur le profil des participants. De plus, afin de garantir que tous les participants aient la même compréhension des mots *senior* et *serious game*, les deux termes ont été définis à leur première apparition.

La première partie était nommée « Skills and knowledge » et comportait trois questions. L'objectif de la section était d'identifier les compétences requises et à développer des senior revenue managers ainsi que de déterminer lesquelles de ces compétences sont cruciales afin d'être promu du poste de revenue manager à celui de *senior* revenue manager.

La deuxième partie « Personal and professional development » était composée de trois questions qui requéraient une réponse numérique. Le but de ces questions consistait à chiffrer le temps que les participants consacrent à la formation.

Les sept questions suivantes étaient regroupées dans une section nommée « Serious game as a learning tool ». Comme son nom l'indique, cette partie avait pour objectif de savoir si les répondants avaient déjà eu l'opportunité d'utiliser un serious game et, cas échéant, de comprendre comment ils avaient vécu l'expérience. Les deux dernières questions, destinées à tous les répondants, visaient à connaître leur opinion à propos de l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation et quelles devaient être, selon eux, les compétences développées au moyen du jeu de simulations.

La dernière partie nommée « Profile of respondents » comportait huit questions permettant de distinguer le profil des participants selon divers critères, tels que le département et le secteur dans lesquels ils travaillent, le titre de leur fonction, le nombre d'années d'expérience dans ce poste ainsi que la catégorie d'âge. Finalement, la dernière question proposait aux répondants de soumettre leur adresse e-mail pour le cas où ils souhaitaient être informés des résultats de l'enquête.

4.3.3 Procédure de collecte des données

Suite à la conception du questionnaire, ce dernier a été approuvé par une experte du RM ayant déjà conduit des enquêtes dans le domaine.

Le questionnaire a ensuite été diffusé aux personnes choisies à l'aide de différents canaux. D'une part, des courriels ont été envoyés personnellement, incluant un lien URL vers le questionnaire et accompagnés d'une brève description de l'étude ainsi que des objectifs du travail. Par ailleurs, l'experte susmentionnée a également transféré le questionnaire par courriel à plus de 60 contacts. D'autre part, le lien au questionnaire a été diffusé sur une page LinkedIn, dédiée aux professionnels du RM.

Le questionnaire était disponible pendant 14 jours. Suite à cela, la récolte des données a débuté.

5. ETAPE 1 : INTERVIEWS

La procédure d'exploration, de présentation et ensuite d'analyse des interviews¹⁰ s'inspire des recommandations faites par Creswell et Plano Clark (2011, p. 205). Une grille de synthèse des données a été créée de manière à avoir une vue d'ensemble du contenu des interviews (annexe III). Les données récoltées ont été regroupées par catégories et thèmes généraux afin de pouvoir mettre en exergue la vision de chaque interviewé par sujet et ainsi faire un maximum de rapprochements entre les trois interviews. L'unité de codage choisie a été l'expression, la phrase. Sachant que chaque interview a porté sur un sujet en particulier, certaines thématiques abordées n'ont pas pu être mises en relation les unes avec les autres.

5.1 Synthèse des résultats

5.1.1 Interview n° 1

Selon l'interviewée n° 1, le principal avantage du e-learning est la flexibilité. En effet, les utilisateurs peuvent étudier à tout moment et où qu'ils soient. Ensuite, elle a mentionné cinq bénéfices additionnels : (1) le e-learning est informatisé, ce qui en fait un outil avec un faible impact sur l'environnement ; (2) l'apprentissage en ligne est plus rentable qu'un cours donné en personne, car le cours ne doit être créé qu'une fois ; (3) il offre également l'accès à davantage de matériel ; (4) finalement chaque participant peut avancer à son rythme et (5) le e-learning permet de suivre la progression des participants.

De plus, suite au questionnement sur le rôle du e-learning dans le transfert des connaissances tacites, l'interviewée n° 1 affirme que le e-learning peut avoir un rôle dominant. Par exemple, considérant l'apprentissage d'une langue comme une connaissance tacite, les outils en lignes permettent d'accroître l'exposition à la langue et le développement de compétences auditives à un degré largement plus élevé que dans une salle de classe.

Elle précise que le e-learning peut être utilisé tant seul que dans une salle de classe. Il est ainsi important de considérer également ce qui est appelé le *blended learning*, soit l'apprentissage mixte. Ce dernier implique des situations face à face avec un professeur ainsi que du matériel supplémentaire en ligne. L'interviewée n° 1 souligne que, pour l'instant et selon

¹⁰ Les citations figurant dans l'analyse des interviews ont été validées par les interviewés concernés.

l'âge des participants, il est passablement difficile de proposer un cours qui soit uniquement du e-learning. Les personnes n'ont pas été formées dans cette direction et elle estime qu'il faut du temps pour s'adapter à cette méthode d'apprentissage. Ainsi, l'intégration du e-learning dans une classe peut permettre d'assurer le meilleur fonctionnement de l'outil de e-learning en question.

Le sentiment d'isolement et de frustration dû au fait que personne ne soit nécessairement présent pour répondre aux questions des participants, l'absence de points de comparaison, la peur de la technologie ainsi que la procrastination et le manque d'engagement sont d'autres risques et contraintes qui pourraient entraîner l'échec du e-learning ou l'abandon des participants.

En ce qui concerne les compétences qui peuvent être développées efficacement à l'aide du e-learning, l'interviewée n° 1 cite les compétences de réseautage social, de communication, de collaboration et de linguistique, ainsi que l'expérience dans l'utilisation des technologies. Parmi ces compétences, certaines peuvent être améliorées d'une manière indirecte, c'est-à-dire même s'il ne s'agissait pas de l'objectif d'apprentissage principal. Elle finit par dire que, d'après elle, tout peut être développé par le biais du e-learning.

Les règles d'or pour la conception d'un outil de e-learning effectif sont multiples. Un outil de e-learning doit être simple, clair, uniforme, avec un plan précis et, notamment, un objectif apparent. Les informations doivent être présentées de manière systématique et répétée afin que l'utilisateur sache où il en est, ce qu'il a déjà accompli et ce qu'il lui reste à compléter. Un instructeur, ou un professeur, doit être présent en tout temps, car il est essentiel que l'utilisateur reçoive une réponse rapidement, il risquerait sinon d'abandonner le cours. Des tests, quizz et évaluations doivent être régulièrement proposés afin de suivre l'évolution des étudiants.

L'interviewée n° 1 pense que l'utilisation d'un serious game pour la formation des senior revenue managers pourrait être hautement bénéfique. Ces derniers doivent faire face à beaucoup de pression et à la contrainte de réaliser leurs tâches correctement dès la première tentative. L'utilisation d'un serious game pour la formation des senior revenue managers permettrait donc de légèrement diminuer cette pression.

La dernière question concernait son opinion au sujet du type de compétences des senior revenue managers qui devraient être développées à l'aide d'un serious game. Selon l'interviewée n° 1, le développement des capacités de communication et à s'exprimer

publiquement sont deux compétences importantes dans une telle fonction. Par ailleurs, les compétences en termes d'évaluation de la performance du personnel sont des compétences qui font défaut dans la plupart des positions managériales. Comment interpréter un feedback ? Comment décider si un employé fait un bon travail ? Personne ne sait réellement par où commencer afin de répondre à ces questions.

5.1.2 Interview n° 2

L'interview n° 2 a débuté avec quelques questions sur le développement de compétences par le serious game. Les bénéfices de l'utilisation d'un tel outil sont la motivation, le contexte et l'expérience du feedback. Un serious game interactif est très motivant et place l'utilisateur dans un état d'esprit très réceptif, de façon à ce qu'il assimile facilement le contenu de la formation. Deuxièmement, généralement, les cours traditionnels ont tendance à compartimenter les sujets, c'est-à-dire que chaque branche est enseignée séparément. Grâce au serious game, le participant peut comprendre comment les différentes matières interagissent et sont intégrées les unes aux autres, sachant que, pour prendre de bonnes décisions, il est primordial de prendre en compte toutes les informations de différentes branches. Le troisième bénéfice est l'expérience du feedback, à savoir la manière dont les impacts d'une décision influencent les futures décisions.

Paradoxalement, un des risques principaux du serious game découle du fait qu'un de ses bénéfices est la motivation. Les étudiants peuvent penser que s'amuser est l'objectif principal et le jeu risque donc de prendre le dessus sur l'aspect éducatif. Il se peut que les apprenants soient complètement absorbés par le jeu et oublient qu'il s'agit d'une expérience d'apprentissage. Le deuxième risque majeur mentionné par l'interviewé n° 2 est lié aux professeurs et instructeurs qui utilisent le serious game. Ces derniers doivent être formés à l'utilisation de ce type de matériel en tant qu'outil de formation, et, fréquemment, ce n'est pas le cas. Un troisième obstacle peut être physique. Chaque étudiant doit avoir accès à l'équipement requis et une bonne connexion internet, sans quoi le serious game ne peut être utilisé.

La compétence principale qui peut être effectivement développée à l'aide d'un serious game est la prise de décision. Les utilisateurs doivent faire des choix en fonction des informations disponibles et comprendre comment leurs décisions ont impacté leurs résultats, afin de prendre de meilleures décisions par la suite. Ce cycle de cause et effet est quasiment impossible à obtenir

avec la plupart des autres outils. Il s'agit d'une des meilleures conséquences de l'utilisation d'un serious game en termes de renforcement de compétences.

L'interviewé n° 2 affirme qu'il est très difficile de déterminer si le participant a pu améliorer ses connaissances à la suite du cours. Parfois, plusieurs mois plus tard, il arrive que le supérieur hiérarchique du participant remarque un progrès. Quelquefois en revanche, ils s'aperçoivent que l'apprentissage n'a pas été intégré car le participant a eu une mauvaise attitude lors du cours, ou le formateur n'a pas compris comment utiliser l'outil.

A ce sujet, il ne suffit pas de former les instructeurs durant un cours. En effet, savoir utiliser un serious game en tant qu'outil de formation s'apprend avec l'expérience. Malheureusement, les entreprises et universités ont tendance à affecter cette tâche aux jeunes professeurs, soi-disant plus à l'aise avec la technologie. Or, l'objectif d'un serious game est d'offrir de l'expérience s'agissant de ce qui se passe dans le milieu des affaires. Pour ce faire, il est primordial que l'instructeur ait beaucoup d'expérience dans le domaine concerné, et non uniquement dans l'utilisation de la technologie.

D'après l'interviewé n° 2, un serious game doit être conçu autour des objectifs d'apprentissage visés par la formation. Il s'agit de l'élément le plus important à garder en tête lors de la conception d'un serious game. De plus, il est important de trouver un équilibre entre l'aspect motivant et le but de l'exercice. Ceci rend le design d'un serious game particulièrement difficile.

Pour finir, la dernière question posée a permis de connaître l'avis de l'interviewé n° 2 sur le meilleur serious game existant. Il affirme que, selon lui, il n'existe pas un unique serious game meilleur que les tous autres. Cependant, il estime que « C-ROADS » et « Leadership Teamwork Everest » sont deux très bons serious games.

5.1.3 Interview n° 3

La première partie de l'interview a porté sur l'évolution du rôle d'un senior revenue manager. Selon l'interviewé n° 3, le terme *senior* est, entre autres, une question d'expérience. Le titre senior n'est pas un rôle en tant que tel, mais un indicateur sur l'expérience de la personne. Néanmoins, la règle n'est pas toujours respectée ; ainsi, un directeur de RM peut avoir moins d'expérience dans le domaine du RM que le revenue manager avec lequel il travaille et qui se trouve sous ses ordres. Selon son point de vue, l'expérience versus la

responsabilité et l'étendue de la fonction sont les deux facteurs principaux qui définissent le titre de senior.

Autrefois, le RM était une fonction qui avait tendance à exiger une forte orientation vers les données et les systèmes, s'approchant davantage d'un profil opérationnel. Aujourd'hui, l'élément qui distingue véritablement un employé senior est sa faculté à démontrer certaines de ces compétences douces, telles que les capacités à avoir un bon jugement, influencer les autres, résoudre un problème, collaborer et travailler en équipe, interpréter l'analyse de données, et, notamment, à communiquer effectivement.

L'interviewé n° 3 est d'accord qu'il existe manifestement un écart, à savoir un manque de compétences. Néanmoins, il considère que son équipe se concentre sur les bons domaines. Les compétences mentionnées ci-dessus sont les domaines dans lesquels son équipe et lui-même tentent de développer les revenue managers avec lesquels ils travaillent. A l'époque et probablement toujours en ce moment, il y a un manque de mise en pratique dans le domaine des compétences douces. L'interviewé n° 3 illustre ses propos en donnant l'exemple des ventes, une fonction qui applique cet ensemble de compétences douces quotidiennement, du fait de son interaction avec la clientèle.

Il explique que, à l'époque, ce qui a fait la différence dans son cas était sa capacité à développer de bonnes relations de travail, à assumer la responsabilité de ses actions et à présenter les informations de manière à ce que les autres puissent les assimiler.

La deuxième partie de l'interview a traité du développement professionnel des senior revenue managers. La chaîne hôtelière pour laquelle il travaille ainsi que son équipe ont adopté la méthode dite « 70-20-10 ». Selon cette méthode, afin d'être au sommet en termes de concentration sur le développement professionnel, les trois approches suivantes doivent être intégrées : 70% des actions liées au développement correspondent aux activités et à l'expérience sur le lieu de travail, 20% doivent se faire sous forme de coaching et parrainage, qui peut être plutôt informel, et les 10% restants représentent le développement en dehors de la place de travail, soit en salle de classe ou à l'aide de manuels. De son point de vue, les 10% restants équivalent à une semaine par année, soit 40 heures au minimum. De plus, il estime que cinq jours est le maximum de jours consécutifs que des senior revenue managers peuvent consacrer à leur formation loin de leur bureau. En effet, d'après lui, les choses ont changé ces

dernières années. Les gens ont de moins en moins de temps à passer en dehors de leur lieu de travail et plus personne n'a la patience ni le temps de passer quatre jours consécutifs en réunion.

Finalement, les deux dernières questions posées concernaient l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation pour senior revenue manager. L'interviewé n° 3 pense que c'est un parfait outil de formation. L'interviewé n° 3 a ajouté que les formations offertes par son entreprise se présentent généralement sous la forme de discussions, exercices et études de cas. Il pense que cela apporte deux avantages, à savoir l'opportunité d'apprendre d'une manière plus effective et de travailler en collaboration avec d'autres individus. Il considère que c'est tout à fait possible de remédier aux lacunes actuelles et aborder certaines des compétences douces susmentionnées si l'apprentissage et les exercices sont fixés dans un tel but.

En ce qui concerne les compétences qui devraient être développées à l'aide d'un serious game, la capacité à résoudre un problème et la pensée critique sont deux éléments que l'interviewé n° 3 estime très importants. La capacité à exercer un jugement ainsi qu'à prendre des décisions en appliquant un esprit critique sont justement les domaines dans lesquels son équipe et lui-même veulent que les revenue managers s'exercent.

La discussion s'est terminée sur une toute dernière question, qui n'était pas incluse dans le guide d'entretien. Cette question a porté sur les techniques d'évaluation d'un employé travaillant dans le RM. Selon l'interviewé n° 3, l'évaluation de l'individu est une combinaison des résultats livrés ainsi que des compétences générales démontrées. Il souligne que les résultats sont bien évidemment importants, mais qu'il y a également d'autres facteurs et variables qui rentrent en compte. Il est important d'avoir une méthode cohérente et uniforme d'évaluer la performance d'un employé.

5.2 Analyse des résultats

A l'aide de la grille de synthèse, l'analyse des interviews a permis de comparer les avis des trois interviewés sur certaines thématiques communes ainsi que mettre en évidence la complémentarité des données récoltées. De plus, certaines données ont également permis de valider les constatations amenées par la revue littéraire, qui allaient constituer les bases du questionnaire.

5.2.1 Le *senior revenue manager*

Ce thème a principalement été abordé au cours de l'interview n° 3. C'est pourquoi, peu de liens peuvent être faits entre les trois interviews à ce sujet. Cependant, les renseignements reçus sur le RM ont été d'une grande utilité pour la conception du questionnaire.

La clarification du terme *senior* était une des attentes de l'interview n° 3. Aucune explication claire n'a pu être apportée car, selon l'interviewé n° 3, il s'agit d'une question d'expérience et de responsabilités. Or, ces deux facteurs sont relativement subjectifs. L'interviewée n° 1 a, quant à elle, insinué que le terme *senior* lui faisait penser à une personne plus mature. La maturité peut se décrire en termes d'âge, mais également d'expérience, de jugement et de réflexion (Larousse, 2016). La définition suggérée au chapitre 2.3 du présent travail contient cette notion d'expérience et de responsabilités, c'est pourquoi elle n'a pas été modifiée et a été utilisée telle quelle dans le questionnaire.

Tout comme il ressort de la revue littéraire, l'interviewé n° 3 affirme que les compétences douces sont primordiales dans un rôle senior. En plus des 11 compétences-clés identifiées ci-dessus, l'interviewé n° 3 cite la capacité à avoir un bon jugement et à influencer les autres. Ces dernières se rapprochent des compétences de communication, la capacité à inspirer les autres et la pensée analytique. Ces différentes compétences sont en quelque sorte imbriquées les unes dans les autres. Par exemple, la capacité à avoir un bon jugement requiert une pensée analytique, et être capable d'influencer les autres demande des compétences de communication. Dans l'article de Beck et al. (2011, p. 188) la capacité à influencer les autres est d'ailleurs classée sous la catégorie « communicating effectively ».

L'interviewé n° 3 est également d'avis qu'il existe des lacunes chez les senior revenue managers, notamment en ce qui concerne les compétences personnelles. Il explique cela entre autres par le fait que la fonction du RM est légèrement à l'écart, en « back office », contrairement aux ventes, par exemple. Par ailleurs, l'interviewée n° 1 explique qu'elle a l'impression que certaines personnes se retrouvent dans une position élevée au sein de la hiérarchie d'une entreprise et réalisent alors qu'elles ne sont pas de bons orateurs. Cela confirme l'importance des compétences douces, notamment en matière de communication, ainsi que l'existence de certaines carences.

5.2.2 Le développement professionnel

En ce qui concerne les méthodes de développement professionnel, l'interviewé n° 3 explique qu'au sein de son entreprise et son équipe, ils appliquent la méthode « 70-20-10 ». Il souligne que, selon lui, les senior revenue managers ont de moins en moins de temps à consacrer en dehors de leur place de travail. Cela rejoint les dires de Pappas (2016), qui affirme que les senior managers possèdent généralement un emploi du temps chargé et n'ont donc pas de temps à perdre lorsqu'ils participent à des formations.

L'interviewée n° 1 propose l'apprentissage mixte comme méthode d'apprentissage idéale.

« I think it's also important to consider what we call blended learning. So, having face-to-face situation with a teacher and then additional supplementary materials online. [...] Particularly now, at this point, depending on the age of the participants or the students, it is, from my point of view, quite difficult to provide a course which only has an e-learning component [...]. »

Comme expliqué précédemment, il semblerait, effectivement, qu'il soit primordial que les apprenants se rencontrent et ne travaillent pas uniquement individuellement, derrière leur ordinateur.

5.2.3 Le e-learning et le serious game

Les propos des interviewés n° 1 et 2 soutiennent, une fois de plus, la valeur du e-learning et du serious game dans le cadre de la formation. Selon l'interviewé n° 2, les bénéfices du serious game sont la motivation, le contexte et l'expérience du feedback. Son avis rejoint fortement ce qui a été exposé dans la revue littéraire.

L'interviewée n° 1 cite la flexibilité, le faible impact sur l'environnement, le rythme d'apprentissage à la convenance de l'étudiant, l'accès à davantage de matériel et le faible coût comme étant les principaux avantages du e-learning. Les dires de l'interviewée n° 1 peuvent également s'étendre au serious game, considéré comme un outil de e-learning. Quelques objections peuvent, néanmoins, être émises en ce qui concerne la flexibilité et le rythme. En effet, un serious game implique, dans la majorité des cas, de l'interaction et de la collaboration. Ces deux facteurs restreignent donc la flexibilité et le rythme d'apprentissage, et forcent une certaine synchronisation entre les participants.

En ce qui concerne les contraintes et risques associés au e-learning et évoqués par l'interviewée n° 1, il est intéressant de faire le rapprochement avec les propriétés du serious game ainsi que les propos de l'interviewé n° 2. Le manque d'engagement et la procrastination sont deux risques pouvant découler du e-learning, tandis que, au contraire, le serious game a comme vertu de stimuler l'engagement et la motivation. Comme le dit l'interviewé n° 2 :

« Having an interactive serious game is very motivating and pushes people into a very receptive frame of mind, so that they are able to absorb the learning. [...] So, there is a strong motivational aspect to serious games as teaching tools. »

Néanmoins, il explique que l'aspect divertissant, tout comme la mauvaise attitude d'un participant, peuvent également mettre en péril l'objectif d'apprentissage du serious game.

« There is a danger there that every party has to be engaged and have a motivation to learn, otherwise the tool is not used at all, but that's true of any teaching tool. »

Le sentiment d'isolement et l'absence de points de comparaison, deux éléments mentionnés par l'interviewée n° 1 en tant que risques ou inconvénients du e-learning, ne sont pas non plus des facteurs pouvant entraîner l'abandon du participant à un serious game. Un des atouts du serious game est, en effet, de forcer à l'interaction des participants. Les utilisateurs peuvent interagir entre eux, avec les instructeurs ainsi qu'avec le jeu. Il est donc plutôt inhabituel qu'ils se sentent isolés. De plus, lorsque le serious game comprend la participation de plusieurs personnes ou équipes en compétition, grâce aux relations de cause à effet créées par le jeu, les participants peuvent évaluer l'impact de leurs décisions, analyser leurs résultats et ensuite comparer ces derniers avec les autres participants. Ainsi, il apparaît que le serious game est un outil de e-learning qui dépasse les principaux obstacles associés généralement au domaine du e-learning.

Durant l'entretien, l'interviewé n° 2 a particulièrement mis l'accent sur l'importance d'avoir des instructeurs formés et ayant de l'expérience, afin qu'ils soient en mesure de retirer tout le potentiel d'un serious game et de le transmettre aux participants. L'interviewée n° 1 semble tout à fait partager cette opinion, affirmant que, tant les professeurs que les étudiants, n'ont malheureusement, à ce jour, pas été formés dans cette direction. Il faut du temps, et donc de l'expérience, pour s'adapter à cette méthode d'apprentissage. Le besoin en instructeurs qualifiés a d'ailleurs été évoqué au chapitre 3.2 du présent travail comme étant une des règles d'or pour le design d'un serious game. De plus, à ce sujet, l'interviewée n° 1 a également dit :

« I think that the instructor, or a facilitator, or someone, needs to be really present, in case of any kind of question. An almost 24/7 availability could be expected. »

Un autre obstacle mentionné par l'interviewé n° 2 en ce qui concerne l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation peut être « physique ». Il entend par là le besoin en équipement et la nécessité d'avoir un réseau Wi-Fi performant. A ce propos, l'interviewée n° 1 estime qu'un des obstacles du e-learning peut être la peur de la technologie. Certaines personnes peuvent être réticentes à l'idée de devoir simplement télécharger un logiciel. Il est donc également important de prendre en compte cet aspect lors de la conception d'un serious game.

Une dernière règle d'or porte sur les objectifs d'apprentissage du serious game ou d'un autre outil de e-learning. Comme expliqué précédemment, le développement d'un serious game doit être guidé par des buts clairs et précis (Robson et al., 2015, p. 418). Les interviewés n° 1 et 2 semblent partager pleinement cet avis. L'interviewé n° 1 a ainsi affirmé que l'outil devait avoir un but clair, tandis que l'interviewé n° 2 a dit :

« The single most important thing is the game must be designed around the learning objectives that are intended to meet. And if you don't keep those in your mind, all the time you're designing the game, then it won't work! »

Finalement, les trois interviewés semblent partager la même opinion sur l'utilisation d'un serious game pour la formation des senior revenue managers. L'interviewé n° 3 explique que les formations offertes par son entreprise adoptent une approche relativement semblable aux principes d'un serious game et, d'après lui, ces méthodes d'apprentissage ont les avantages suivants :

« I guess that does two things [...] It provides the individual the opportunity to learn more effectively, so if you got the opportunity to explore something yourself and experience something yourself you are going to learn more than just somebody telling you. And secondly, I think it also provides the opportunity for them to work with others in doing that. So, I am not here on my own trying to figure out this problem. I am actually working with a group of people and I guess, that is back to what we were talking about in terms of some of the softest skills that we look for in RM. Often, in hotels we only have one revenue manager, they are kind of their own function, their own department. So actually, given sometimes the personality and just the conditioning of RM, I think given those opportunities to team work and collaboration

are really valuable because that is exactly the way and what we want them to take back to their work place, in terms of way of working. »

Un des principes fondamentaux d'un serious game est, effectivement, de permettre à l'utilisateur d'expérimenter de nouvelles choses, telles que des techniques, stratégies ou scénarios. De plus, l'interactivité et la collaboration sont également deux éléments qui caractérisent un serious game. Comme expliqué à plusieurs reprises, l'objectif final d'un serious game est de développer certaines compétences de manière à ce que, par la suite, elles puissent aisément être transférées dans le quotidien du travail des participants.

L'interviewée n° 1 pense également qu'un serious game peut être hautement bénéfique pour la formation des senior revenue managers. Elle évoque la pression que ces derniers doivent subir au quotidien ainsi que l'exigence de réaliser leurs tâches correctement dès la première tentative. Pour ces raisons, elle estime qu'un serious game peut être l'outil idéal. Cette capacité d'atténuation de la pression et de l'anxiété a également été abordée par Mouaheb et al. (2012, p. 5504), qui affirment qu'un serious game permet de surmonter certaines difficultés, qui ne peuvent en principe pas facilement être résolues sous la pression ou l'obligation.

En ce qui concerne les compétences qui devraient être développées via un serious game, les interviewés n° 1 et 3 ont donné des réponses enrichissantes. L'interviewé n° 3 a exprimé son opinion comme suit :

« I think you can solve this so much if you set the learning or exercises up in that way. You can absolutely address some of the softest skills which I talked about before. [...] One of the other big thing is problem solving and critical thinking as well. To be able to apply judgment and to be able to make decisions and do that in a way that, you know not all decisions are going to be good decisions, but at least there are approached in a way that had critical thinking applied, then I think that is exactly what we want revenue managers to practice and to automatically do when they are back in their work place. »

L'interviewée n°1 estime, elle aussi, que le perfectionnement des compétences de communication, dont l'art oratoire en particulier, est important dans des fonctions à hautes responsabilités. Elle ajoute à cela la proposition suivante :

« Developing skills in evaluation and assessment of staff performance is something that, I think, lacks in quite a lot of managerial positions. And, it is something that I feel that

nobody really knows where to begin. A serious game could facilitate the development of these skills. »

Il est donc très intéressant de mettre en lien les propos des interviewés n° 1 et 3 avec la revue littéraire ainsi que les réponses des interviewés n° 1 et 2 concernant les compétences qui peuvent le mieux être développées par le e-learning et le serious game. D'une part, le manque de moyens de mesure de performances par département et par employé est un sujet qui est souvent évoqué parmi les challenges du RM (Milla & Shoemaker, 2007, p. 5). L'interviewé n° 3 a expliqué que l'évaluation d'un employé est une combinaison des résultats livrés ainsi que des compétences générales démontrées. Néanmoins, il n'a pas précisé si lesdits résultats livrés correspondaient à ceux de l'entreprise, du département ou de l'employé-même, ni de quelle manière ils étaient évalués.

D'autre part, les compétences à développer mentionnées ci-dessus, telles que la prise de décision et la collaboration, ont, curieusement, également été citées, par les interviewés n° 1 et 2, comme étant celles qui se développent le mieux via un serious game.

6. ETAPE 2 : QUESTIONNAIRE

Un total de 33 réponses a été récolté à l'aide du questionnaire en ligne. Parmi celles-ci, sept personnes n'ont pas complété le questionnaire jusqu'au bout et leurs réponses n'ont donc pas pu être comptabilisées. Par conséquent, la présentation ainsi que l'analyse des résultats se basent sur 26 questionnaires complets. Dans un premier temps, les huit questions relatives au profil des participants ont été regroupées afin de présenter un aperçu complet du profil des répondants. Par la suite, les résultats des 13 autres questions ont été traités séparément, c'est-à-dire par question.

6.1 Synthèse des résultats

Profil des répondants

L'ensemble des répondants (n=26) sont des professionnels travaillant dans le secteur hôtelier, dont 42.3% sont employés dans un des plus grands groupes hôteliers du monde, 23.1% dans une entreprise qui offre des services de consulting et gestion hôtelière et 19.2% dans de plus petites chaînes hôtelières. Faute d'informations précises, les 15.4% restants n'ont malheureusement pas pu être classés dans une catégorie. Un profil des répondants par variables sociodémographiques est présenté dans le tableau 3, qui se trouve à la page suivante.

Plus de 2/3 des participants occupent un poste à hautes responsabilités, soit de senior manager, directeur ou cadre. Une très grande majorité (92.2%) travaille dans le domaine du RM. Seuls deux participants travaillent dans un autre domaine, celui des ventes & marketing ou des opérations. Ces deux fonctions possèdent toutefois un lien proche avec le RM. Par ailleurs, les répondants ont en moyenne 6.9 années d'expérience dans leur fonction actuelle.

En ce qui concerne l'âge, l'échantillon des répondants est relativement jeune. Leur niveau d'études est élevé. Près de 70% des participants détiennent un titre universitaire, à savoir soit un diplôme de Bachelor ou de Master. Parmi les 26 participants, 18 résident actuellement en Europe, cinq aux Etats-Unis et Canada, et 3 en Thaïlande et aux Emirats Arabe Unis.

Tableau 3 : Profil des répondants (n=26)

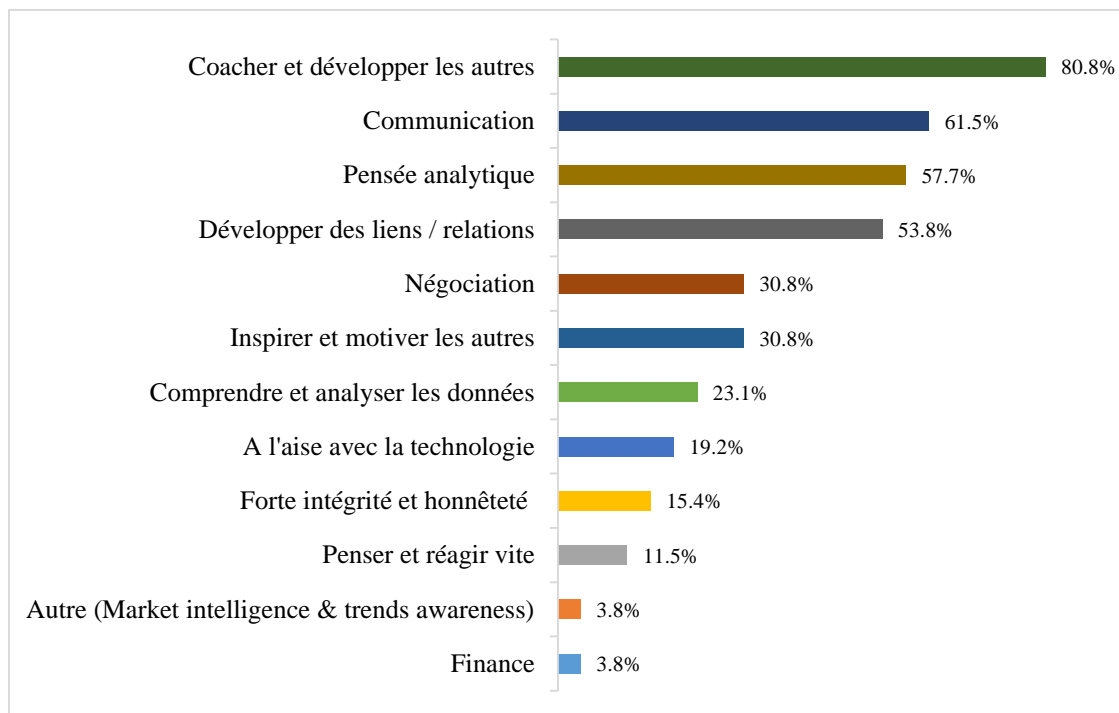
Variables sociodémographiques	Descriptions	Réponses	
Titre du poste	Exécutif / Cadre	5	19.2%
	Directeur	7	26.9%
	Senior Manager	6	23.1%
	Manager	4	15.4%
	Analyste	3	11.5%
	Autre (Assistant)	1	3.8%
Département	Revenue Management	22	84.6%
	Revenue Management & Marketing	1	3.8%
	Ventes & Marketing	1	3.8%
	Opérations	1	3.8%
	Formation de RM	1	3.8%
Années d'expérience dans leur fonction professionnelle actuelle (moyenne)		6.9 années	
Age	29 ou moins	8	30.8%
	30 - 39	10	38.5%
	40 - 49	4	15.4%
	50 - 59	4	15.4%
Niveau d'éducation reçu	Etudes secondaires	1	3.8%
	Diplôme d'associé	4	15.4%
	Bachelor	9	34.6%
	Master	9	34.6%
	Doctorat	0	0.0%
	Autre (Certificat, Diplôme, etc.)	3	11.5%
Pays de résidence	Europe	18	69.2%
	Amérique (USA et Canada)	5	19.2%
	Asie (Thaïlande et UAE)	3	11.5%

Source : Données de l'auteur

1. D'après vous, quelles compétences sont essentielles pour être promu de revenue manager à senior revenue manager ?

Cette question, ainsi que les deux suivantes, reposent sur les 11 compétences-clés relevées lors de la revue littéraire et confirmées par les interviewés. Pour la première question, les participants pouvaient choisir jusqu'à quatre compétences. Au total, 102 réponses ont été collectées, ce qui signifie que 24 participants ont sélectionné quatre compétences et deux participants ont en choisi uniquement trois. La figure 3, ci-dessous, répertorie les 11 compétences selon leur importance pour être promu de revenue manager à senior revenue manager.

Figure 3 : Classement des compétences pour être promu de revenue manager à senior revenue manager (n=26)



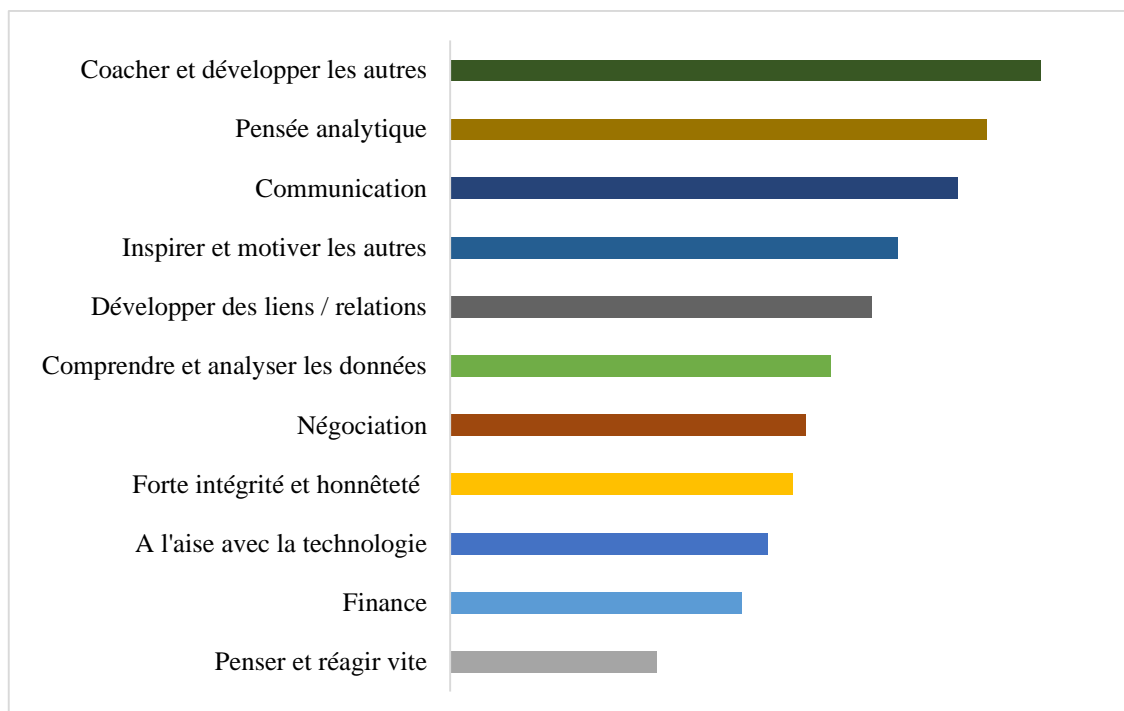
Source : Données de l'auteur

Les quatre compétences qui semblent les plus essentielles d'après les participants sont la capacité à coacher et développer les autres, les compétences de communication, la pensée analytique ainsi que la capacité à développer des liens. Ces compétences ont été choisies respectivement par 21, 16, 15 et 14 participants, donc soit à chaque fois par plus de la moitié des participants. Les deux compétences qui prennent la 5^{ème} place ex aequo ont, pour leur part, été choisies uniquement par 8 participants.

2. Veuillez classer les 11 compétences suivantes dont un senior revenue manager devrait disposer¹¹.

La figure 4 classe les 11 compétences dont un senior revenue manager devrait disposer, de la plus importante à la moins importante. La capacité à coacher et développer les autres reçoit la première place, tandis que les participants estiment que la capacité à penser et réagir vite est la compétence la moins essentielle.

Figure 4 : Classement des compétences dont un senior revenue manager devrait disposer (n=21)



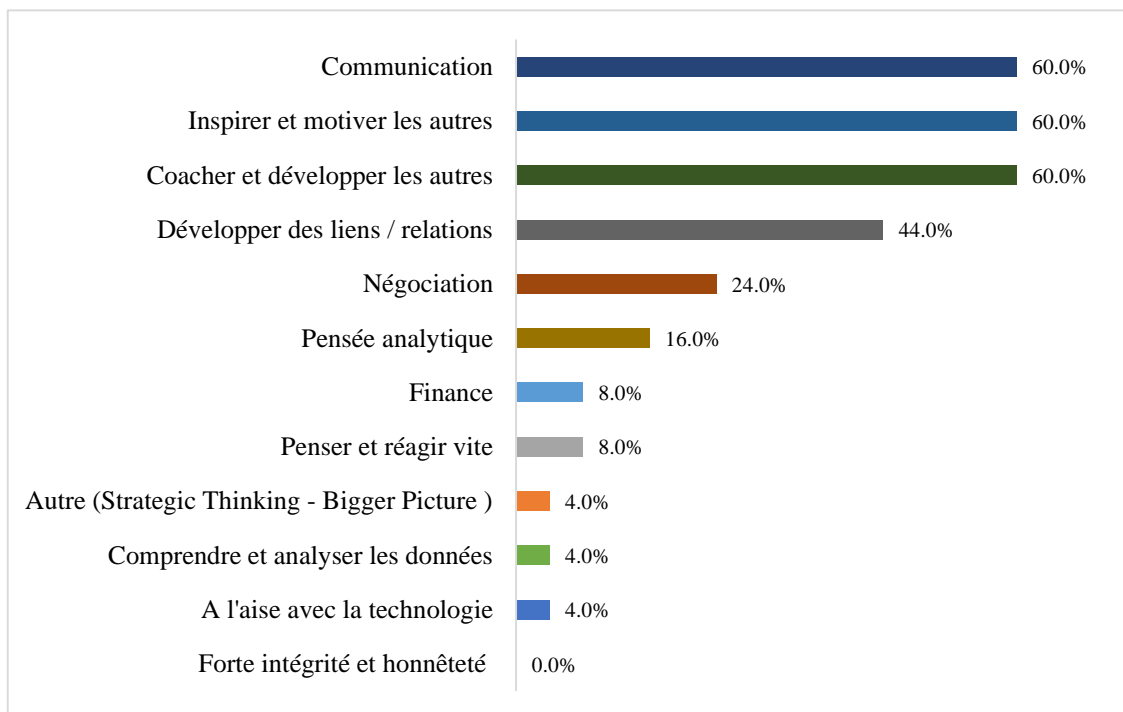
Source : Données de l'auteur

¹¹ Contrairement à toutes les autres questions, celle-ci a uniquement reçu réponse de la part de 21 personnes car elle a été modifiée ultérieurement. Le classement de la figure 4 se base donc sur un total de 21 réponses.

3. En ce qui concerne les senior revenue managers que vous connaissez, quelles compétences estimez-vous qu'ils devraient développer davantage ?

La dernière question au sujet des compétences d'un senior revenue manager avait pour but d'identifier les compétences s'agissant desquelles un perfectionnement serait nécessaire, selon les participants (figure 5). Parmi les 26 répondants, une personne a indiqué que cela dépendait de l'individu et qu'il était impossible de comparer chaque titre « senior » sachant que chaque entreprise à une configuration différente. Les 25 autres participants ont chacun choisis, en moyenne, trois compétences.

Figure 5 : Classement des compétences à développer davantage (n=25)



Source : Données de l'auteur

Les répondants estiment que les compétences de communication ainsi que la capacité à inspirer et motiver les autres, et à coacher et développer les autres sont les trois domaines dans lesquels les senior revenue managers qu'ils connaissent devraient se développer davantage. Par ailleurs, aucun répondant ne considère qu'un perfectionnement soit utile en ce qui concerne la capacité des senior revenue managers à démontrer une forte intégrité et honnêteté.

4. Combien d'heures par année prévoyez-vous de consacrer à votre développement professionnel ?

Deux participants ont répondu « as many as you can ». Quant aux 24 autres participants, les réponses ont été très variées et se situent entre 5 et 2700 heures, ce qui équivaut à 337.5 journées de 8 heures par année. En tenant compte de toutes les réponses numériques, une moyenne de 300 heures par année a été calculée.

Le tableau 4 présente les 26 réponses en fonction du titre du poste du répondant. Il apparaît que, même lorsque les résultats sont répartis par fonction, les réponses sont tout aussi variées.

Tableau 4 : Nombre d'heures par année prévues de consacrer au développement professionnel, par titre de poste

Cadre	Directeur	Senior Manager	Manager	Analyste	Assistant
80	100	40	As many as you can	150	2700
70	100	As many as you can	40	100	
60	188	23.5	2000	5	
500	50	200	250		
120	100	50			
	150	24			
	90				

Source : Données de l'auteur

5. Combien de jours consécutifs par année pourriez-vous passer à vous former avec une équipe (hors de votre place de travail) ?

Les participants ont donné des valeurs se situant entre 1 et 40 jours. Le tableau 5 répertorie les 26 réponses en fonction du titre du poste du répondant. La moyenne s'élève à 5.8 jours consécutifs, ce qui correspond à un peu plus d'une semaine ouvrable par année.

Tableau 5 : Nombre de jours consécutifs pouvant passer à se former hors de la place de travail

Cadre	Directeur	Senior Manager	Manager	Analyste	Assistant
5	40	2	3	10	10
5	24	4	3	3	
3	5	3	3	1	
3	3	3	2		
2	3	3			
	3	2			
	2				

Source : Données de l'auteur

6. Combien de fois par année pourriez-vous justifier d'être loin de votre place de travail à des fins de formation ?

Pour cette dernière question concernant le développement professionnel, les réponses sont relativement uniformes. La plus grande valeur se monte à 15 et la plus petite à 2. En moyenne, les répondants affirment pouvoir justifier d'être loin de leur place de travail à des fins de formation 5.6 fois par années. Le tableau 6 présente les réponses des participants en fonction de leur titre de poste.

Tableau 6 : Nombre de fois par année pouvant être loin de la place de travail à des fins de formation

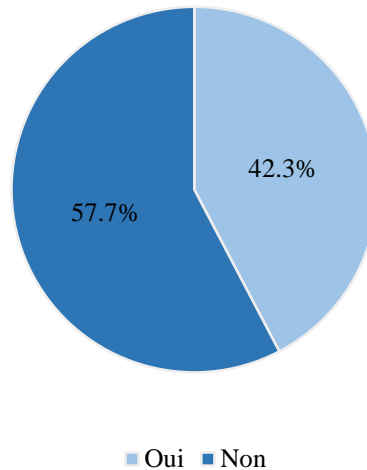
Cadre	Directeur	Senior Manager	Manager	Analyste	Assistant
5	6	4	6	2	15
4	3	2	10	5	
10	8	4	5	2	
2	3	12	7		
3	5	3			
	10	8			
	2				
4.8	5.3	5.5	7.0	3.0	15.0

Source : Données de l'auteur

7. Avez-vous déjà utilisé un serious game en tant qu'outil de formation ?

Parmi les 26 participants, 42.30% ont déjà eu l'occasion d'utiliser un serious game, contre 57.70% des répondants n'ayant jamais utilisé un tel outil de formation (figure 6).

Figure 6 : Proportion de participants ayant déjà utilisé un serious game (n=26)



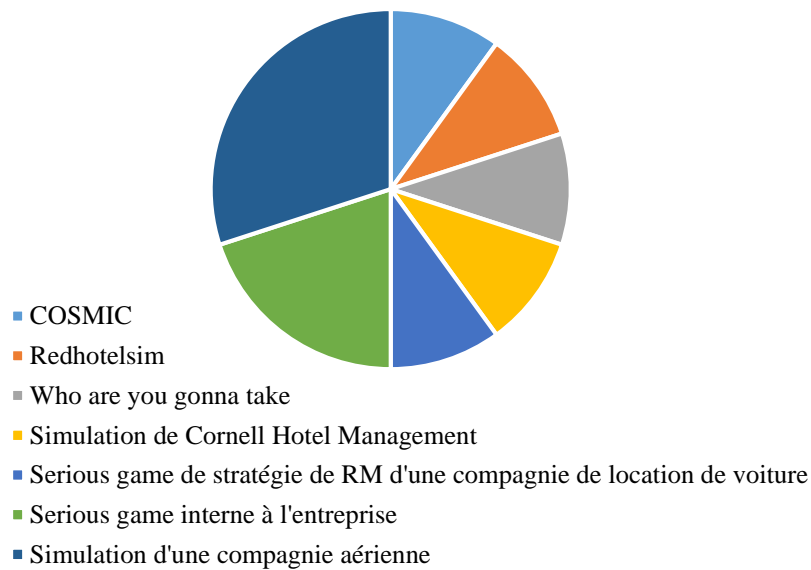
Source : Données de l'auteur

8. Quel serious game était-ce ?

Les quatre questions suivantes, soit les questions 8, 9, 10 et 11, n'ont concernés que les 11 participants ayant déjà utilisé un serious game en tant qu'outil de formation. La figure 7 classe les différents serious games auxquels les 11 répondants ont joué, selon le nom ou le domaine du serious game en question.

Parmi les 11 répondants, une personne n'a donné aucune information concernant l'outil utilisé. Trois participants ont indiqué avoir utilisé une simulation d'une compagnie aérienne, dont deux précisent qu'il s'agit d'une simulation de RM de la compagnie KLM. Deux participants ont participé à des serious games internes à leur entreprise. Quant aux cinq autres répondants, il s'agit de cinq serious games différents.

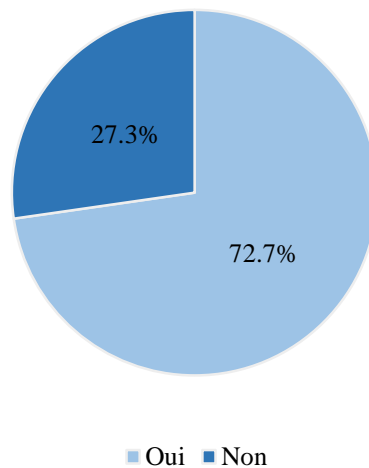
Figure 7 : Nom des serious games utilisés par les répondants au questionnaire (n=11)



Source : Données de l'auteur

9. Était-ce à titre professionnel ?

Figure 8 : Le serious game a-t-il été utilisé à titre professionnel ? (n=11)



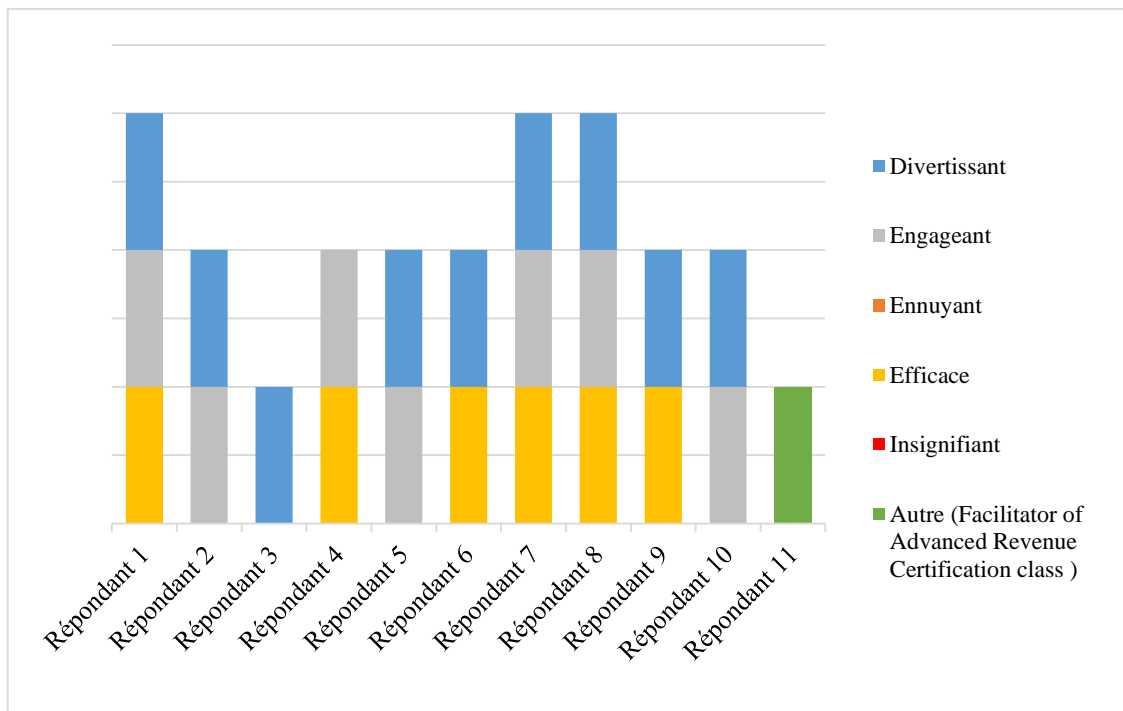
Source : Données de l'auteur

En ce qui concerne le cadre dans lequel le serious game a été utilisé, 72.7% des participants ont déclaré qu'il s'agissait d'un cadre professionnel (figure 8). Les trois participants ayant répondu négativement à cette question sont les utilisateurs du serious game de stratégie de RM d'une compagnie de location de voiture, de Redhotelsim ainsi qu'un des deux utilisateurs de la simulation de RM de la compagnie KLM.

10. Comment avez-vous vécu cette expérience ?

Cette question avait pour but de savoir quelle était l'impression des répondants au sujet de leur expérience d'utilisation d'un serious game. Les répondants avaient le choix entre cinq adjectifs (divertissant, engageant, ennuyant, efficace et insignifiant) ainsi qu'un champ libre dans lequel ils pouvaient ajouter l'adjectif de leur choix. La figure 9 contient les réponses des participants.

Figure 9 : Impression des répondants au sujet de leur expérience d'utilisation d'un serious game (n=11)



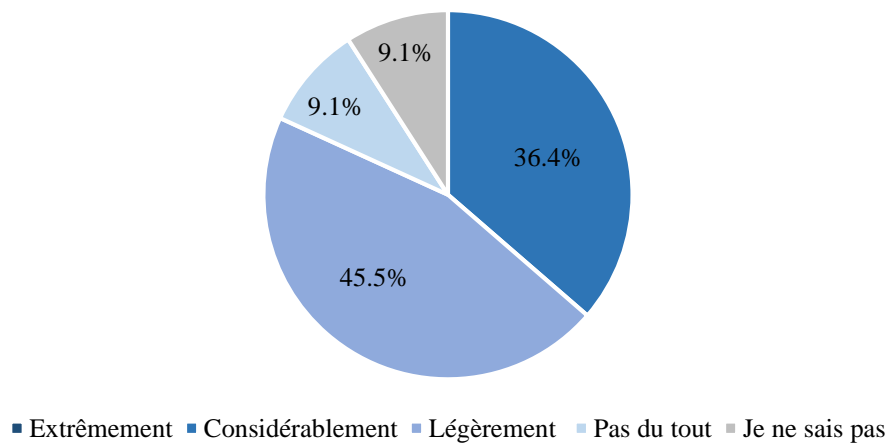
Source : Données de l'auteur

Neuf répondants sur 11, soit 81.8%, ont trouvé le serious game divertissant, 63.6% l'ont trouvé engageant et plus de la moitié (54.5%) l'ont considéré efficace. Aucun participant n'a jugé l'expérience comme étant ennuyante ou insignifiante. Il est intéressant de souligner que pour certains répondants, l'expérience a été vécue à la fois d'une manière divertissante, engageante et efficace. Pour un participant, le serious game a uniquement été un facilitateur au cours d'une formation.

11. A quel degré votre performance professionnelle s'est-elle améliorée suite à l'utilisation du serious game ?

Un peu moins de la moitié des participants (45.5%) estime que leur performance professionnelle s'est légèrement améliorée suite à l'utilisation du serious game (figure 10). Parmi les six autres répondants, quatre ont indiqué que leur performance s'était considérablement améliorée et les deux autres participants ont respectivement répondu « pas du tout » et « je ne sais pas ». Curieusement, ces derniers sont les deux utilisateurs de la simulation de la compagnie aérienne KLM.

Figure 10 : Amélioration de la performance suite à l'utilisation du serious game (n=11)



Source : Données de l'auteur

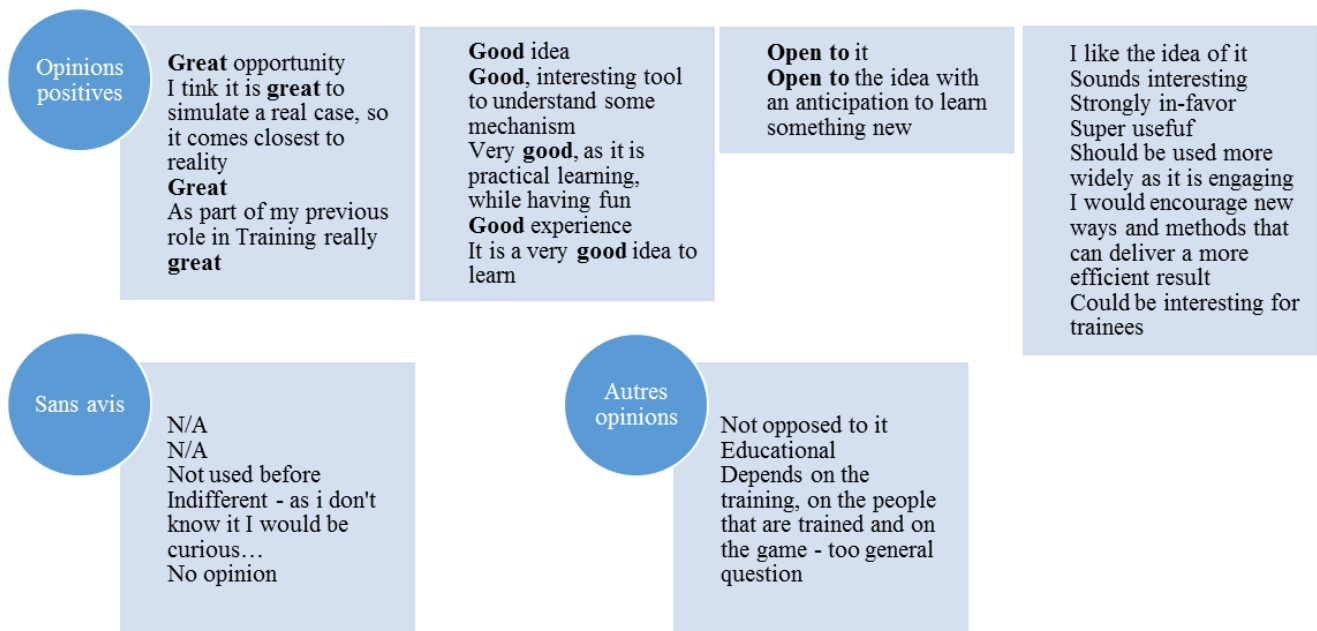
En assumant que la variable « extrêmement » = 4 et « pas du tout » = 1, et en excluant l'unique réponse « je ne sais pas », le taux d'amélioration moyen s'élève à 2.3. Cette valeur correspond à une amélioration se situant entre « légèrement » et « considérablement ».

12. Quel est votre opinion à propos de l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation ?

Les deux dernières questions ont été formulées de manière ouverte, dans le but de connaître l'opinion des répondants sur l'utilisation d'un serious game et les compétences que cet outil devrait développer, sans les diriger vers des réponses préconçues.

La figure 11 répertorie les données de la question 12 en trois catégories, soit les opinions positives, les participants sans avis et les autres opinions. Parmi les 26 réponses, 18 (69.2%) ont été considérées comme étant en faveur de l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation. Quatre réponses contiennent le mot « great », cinq réponses le mot « good » et deux réponses l'expression « open to ». Les sept autres réponses positives sont formulées de manière différente. En ce qui concerne les huit réponses restantes, quatre ont été classées dans la catégorie « autres opinions ». La deuxième moitié concerne les réponses sans opinion. Les quatre participants inclus dans cette catégorie font partie des 15 répondants n'ayant jamais utilisé un serious game.

Figure 11 : Opinions sur l'utilisation d'un serious game



Source : Données de l'auteur

13. D'après vous, quelles compétences supérieures en particulier devraient être développées via un serious game ?

Dans l'ensemble, les participants ont donné 37 réponses, dont 20 compétences différentes. Ces dernières ont été classées selon les quatre domaines de compétences-clés ainsi qu'une catégorie « autre » (tableau 7). Les compétences analytiques ont été mentionnées à sept reprises, ce qui en fait la compétence la plus importante d'après les répondants. L'excellence individuelle ainsi que les compétences stratégiques sont les deux domaines regroupant le plus de réponses.

Tableau 7 : Compétences qui devraient être développées via un serious game

Excellence individuelle	Compétences stratégiques	Compétences opérationnelles	Compétences organisationnelles	Autres
Communication (2x)	Financial acumen	Quick thinking	Organisational skills	Optimizing occupancy / ADR
Team Leadership	Decision making (2x)			Segmentation
Teamwork	Data-minded (2x)			Channel mix
Delegation	Analytical skills (7x)			Show a mirror - Let People experience how they act, how do other People experience you.
Influence	Practical thinking			
	Strategic thinking (2x)			
	Commercial awareness - How to use RM techniques to grow profit			
	Understanding complexity			
	Thinking out of the box (2x)			

Source : Données de l'auteur

6.2 Analyse des résultats

Avant de débiter l'analyse des résultats du questionnaire, il est primordial de souligner que la présente analyse se base sur les réponses de seulement 26 personnes. Bien que parmi ces dernières dix participants possèdent plus de dix années d'expérience dans leur domaine, les affirmations ainsi que les liens présentés ci-dessous ne sont pas à généraliser.

6.2.1 Les savoirs et compétences

La comparaison des résultats des trois premières questions permet d'amener plusieurs suppositions intéressantes. Tout d'abord, les trois compétences les plus importantes pour être promu de revenue manager à senior revenue manager, à savoir la capacité à coacher et développer les autres, la communication et la pensée analytique, sont également les compétences qui se retrouvent aux trois premières places du classement des 11 compétences dont un senior revenue manager devrait disposer. Ce résultat semble, néanmoins, relativement cohérent. En effet, si un revenue manager est promu à un niveau senior, il doit absolument détenir les compétences qu'il devra savoir démontrer quotidiennement dans son nouveau poste.

Dans l'article « Developing Revenue Managers for the Lodging Industry », Beck et al. (2011, p. 189) présentent les résultats de leur étude au moyen d'une analyse des lacunes. Le tableau 8, ci-dessous, a été réalisé en s'inspirant de leur approche, afin de présenter l'écart, soit la lacune, entre la question 2 et la question 3. Cet écart représente la corrélation entre le niveau d'importance d'une compétence pour un poste de senior revenue manager et le besoin en développement de cette même compétence, compte tenu des réponses des participants. Les résultats concernant l'importance d'une compétence pouvaient se situer entre la valeur 1 = première place au classement, et la valeur 11 = dernière place au classement. En ce qui concerne le besoin en développement, les participants pouvaient indiquer jusqu'à quatre compétences qui méritaient, selon eux, d'être développées davantage. Les résultats sont compris entre 0 et 12. Ces valeurs représentent le nombre de personnes ayant sélectionné la compétence en question à la question 3.

Ainsi, cette analyse simplifiée des lacunes permet de présenter un classement hiérarchique des 11 compétences clés sur lesquelles il semble important de se concentrer lors de futures formations. Les capacités à coacher et développer les autres, de communication, à inspirer et motiver les autres, et à développer des relations sont les quatre compétences qui présentent l'écart le plus grand et qui méritent donc une attention particulière. La pensée analytique arrive

seulement en 5^{ème} position. En termes d'importance, elle a été identifiée comme la deuxième compétence la plus importante pour un senior revenue manager, alors que seulement quatre répondants ont estimé qu'il s'agissait d'une compétence qui devrait être développée davantage. Cela peut s'expliquer par le fait, par exemple, qu'il s'agit d'une compétence importante à un poste senior mais également aux autres niveaux de poste et de ce fait, pour atteindre un tel niveau, un employé aura déjà dû démontrer ses qualités en termes de pensée analytique dans ses fonctions précédentes.

Tableau 8 : Analyse des lacunes entre l'importance d'une compétence et son besoin en développement (n=21)

Compétences	Importance	Besoin en développement	Ecart
Coacher et développer les autres	3.14	11	7.86
Communication	4.38	12	7.62
Inspirer et motiver les autres	5.29	10	4.71
Développer des liens / relations	5.67	9	3.33
Pensée analytique	3.95	4	0.05
Négociation	6.67	6	-0.67
Comprendre et analyser les données	6.29	1	-5.29
A l'aise avec la technologie	7.24	1	-6.24
Finance	7.62	1	-6.62
Forte intégrité et honnêteté	6.86	0	-6.86
Penser et réagir vite	8.9	2	-6.9

Source : Données de l'auteur

6.2.2 Le développement professionnel

Les questions 4, 5 et 6 de l'enquête avaient pour but de savoir quelle serait la forme idéale, aux yeux des répondants, d'une formation professionnelle, en termes de nombre d'heures et de jours. En raison du petit nombre de réponses récoltées et de la dispersion de ces dernières, il est compliqué d'en tirer des conclusions pertinentes. En effet, certaines valeurs extrêmes formulées par les répondant biaisent les résultats obtenus. Afin de pouvoir tout de même utiliser ces données, les modifications suivantes ont été apportées.

Pour la question 4, la moyenne tronquée a été calculée en ôtant les quatre valeurs les plus extrêmes ainsi que les deux réponses « as many as you can ». Elle s'élève donc à 123.1 heures, ce qui correspond à un peu plus de 15 jours par année.

Pour la question 5, les quatre valeurs des extrémités ont également été enlevées, ce qui se traduit par une moyenne tronquée qui correspond désormais à 3.8 jours consécutifs.

Ainsi, grâce à ces modifications, les résultats obtenus semblent plus cohérents. En tenant compte des résultats des trois questions, soit 15 jours par année prévus de consacrer au développement personnel dont pas plus de 4 jours consécutifs et cela en moyenne à pas plus de 6 reprises par année, le constat est clair : les fonctions du RM ne permettent pas de délaisser la place de travail pendant une trop longue période. Le RM est, en effet, un domaine qui requiert l'exécution de nombreuses activités quotidiennes (Beck et al., 2011, p. 191) et une veille constante.

D'après les réponses des participants, le nombre d'heures prévues de consacrer au développement professionnel ainsi que le nombre de jours consécutifs et de fois lors desquels ils peuvent être loin de la place de travail à des fins de formation ne dépendent ni de l'âge de la personne, ni du titre du poste, ni du nombre d'années d'expérience dans la fonction actuelle. En effet, ces trois caractéristiques propres à un individu ne semblent pas influencer sa propension à la formation.

6.2.3 Le serious game en tant qu'outil de formation

Les sept dernières questions du questionnaire avaient pour objectif de déterminer si les répondants avaient déjà utilisé un serious game et quel était leur souvenir au sujet de cette expérience, ainsi que de connaître leur opinion concernant l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation. Sur l'ensemble des répondants, 42.3% ont déjà eu l'opportunité d'utiliser un serious game et parmi ceux-ci, 72.7% dans un cadre professionnel. Ce résultat est relativement élevé et fait donc du serious game un outil plutôt connu dans les fonctions du RM. D'autant plus que, d'après les informations trouvées sur internet, parmi les différents serious games cités, au moins six sont relatifs au domaine du RM.

La question 10 a apporté des informations intéressantes sur la manière dont les participants ont vécu l'expérience du serious game. L'analyse des rapports entre leurs impressions et les réponses aux autres questions concernant le serious game permet d'exposer quelques

constatations étonnantes. Neuf personnes sur 11 ont indiqué avoir trouvé le serious game divertissant. Comme vu précédemment, cette particularité fait du serious game un outil de formation atypique. Toutefois, cet atout peut se transformer en risque. Un des répondants a indiqué avoir trouvé le serious game uniquement divertissant et que sa performance professionnelle ne s'est pas du tout améliorée par la suite. Les raisons à cela peuvent être multiples ; néanmoins il est possible que l'aspect divertissant du jeu ait pris le dessus sur l'objectif éducatif.

Un participant a mentionné qu'il ne savait pas si sa performance s'était améliorée grâce à l'utilisation du serious game. Cette affirmation peut être considérée comme une preuve supplémentaire du manque de moyens d'évaluation, d'une part de la performance des employés, d'une autre part de l'efficacité d'un serious game. Curieusement, les deux participants susmentionnés sont les répondants ayant pris part à la simulation de RM de la compagnie aérienne KLM. Leur expérience précédente n'a, néanmoins, pas affecté leur opinion à propos de l'utilisation d'un serious game en tant qu'outil de formation, les deux participants y ayant répondu très favorablement.

En ce qui concerne les autres répondants, tout de même 36.4% ont indiqué qu'ils estimaient que leur performance s'était considérablement améliorée. Ce résultat est en faveur de la valeur accordée au serious game. De plus, plus de 2/3 de l'ensemble des répondants semblent considérer l'utilisation d'un serious game pour la formation des senior revenue managers comme étant une très bonne idée. Par ailleurs, aucune personne n'a répondu par la négative. L'opinion générale est, donc, tout à fait positive.

Finalement, la dernière question, qui concernait les compétences supérieures qui devraient être développées via un serious game, a reçu un nombre considérable de réponses différentes. La compétence ayant été citée le plus grand nombre de fois concerne le domaine des compétences analytiques. Il est toutefois important de souligner que seulement 26.9% des répondants ont donné cette réponse, ce qui est relativement bas. La tendance générale est au développement des compétences stratégiques et de l'excellence individuelle.

7. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Suite à la revue de la littérature ainsi que l'analyse des données qualitatives et quantitatives, un fait peut être avancé avec certitude : les compétences douces occupent une place centrale dans les qualifications essentielles d'un senior revenue manager.

Selon les 26 répondants au questionnaire, la communication est une qualité indispensable dans une fonction de senior revenue manager. Les interviewés n° 1 et 3 rejoignent pleinement cet avis. En ce qui concerne la littérature, l'étude menée par Folkman (2014) avait accordé à la communication la seconde place des compétences essentielles au niveau de senior management. La première place était occupée par la capacité d'inspirer et motiver les autres, tandis que les résultats du questionnaire positionnent cette compétence après la communication. Selon les résultats de l'étude menée par Kimes en 2010 (2016, p. 248), les compétences de leadership et de communication avaient reçu les notes respectives de 4.32 et 4.24 sur une échelle de 1-5 (5 = très important).

La capacité à coacher et développer les autres a été indiquée par les participants au questionnaire comme la compétence ayant le plus d'importance pour un senior revenue manager. En revanche, les résultats de l'étude de Folkman (2014) placent cette compétence seulement au 10^{ème} rang. Cela peut s'expliquer par le fait que l'étude de Folkman (2014) a été menée auprès de 332'860 individus de différents domaines, alors que les données quantitatives de la présente recherche se basent uniquement sur 26 professionnels, en grande partie travaillant dans le secteur du RM hôtelier.

En revanche, tout le monde semble s'accorder sur l'importance de la pensée analytique. En effet, tant les résultats du questionnaire que les opinions des experts de la branche montrent qu'il est fondamental qu'un senior revenue manager ait une pensée analytique. Cette compétence s'était également avérée être la plus importante dans l'enquête menée par Kimes (2016, p. 248), avec une valeur de 4.57. Cela peut s'expliquer par le fait que la pensée analytique est primordiale pour interpréter les résultats, les ajuster (McGuire, s.d.) et ainsi prendre des décisions réfléchies et résoudre des problèmes.

Comme expliqué précédemment, la littérature actuelle témoigne du manque de personnel qualifié dans les fonctions du RM (Milla & Shoemaker, 2007, p. 5 ; Talón-Ballesterro & González-Serrano, 2013, p. 290 ; Zheng & Forgacs, 2016). Les résultats de ce travail démontrent notamment la nécessité de cibler davantage, dans la formation des senior revenue

managers, le développement des compétences douces. Selon les répondants à l'enquête en ligne, la communication, les capacités à coacher et développer les autres, à inspirer et motiver ainsi qu'à développer des liens sont les quatre principales compétences s'agissant desquelles un perfectionnement semble nécessaire. L'opinion de l'interviewé n° 3 rejoint également ces résultats, ce dernier étant d'avis que les professionnels du RM doivent développer leurs compétences douces.

Afin de répondre à ces besoins de développement des compétences des senior revenue managers, le serious game se présente comme l'outil de formation idéal. Les principales raisons pour cela sont dues aux vertus et avantages du serious game, et au type de compétences qu'il permet de développer. Un serious game est un outil d'apprentissage multidisciplinaire, dit « capstone course » selon l'interviewé n° 2. En d'autres termes, il offre la possibilité de combiner l'apprentissage de plusieurs domaines de connaissances et compétences en même temps. Comme expliqué dans le chapitre 2.1 du présent travail, les fonctions du RM sont « transdisciplinaires » (Legohérel, Poutier & Fyall, 2013) et « multifonctionnelles » (Stuart-Hill, 2016) ; c'est pourquoi un senior revenue manager doit être capable de tenir compte de différentes variables et mettre en pratique plusieurs compétences pour une prise de décisions optimale. Les dires de l'interviewé n° 2 confirme cela :

« One of the great advantages of a serious game is what American colleges will call a capstone course. So, it is the course that ties everything together, so puts everything in context so you can see how what you learned in accounting and what you learned in sales and marketing and so on, how they all fit together because you need to take all of those topics into account and make good business decisions. You can't do it in isolation. »

L'utilisation du serious game dans une formation de RM permettrait donc d'allier le développement des compétences douces susmentionnées dans un contexte impliquant l'application de compétences analytiques, de prise de décisions et de résolution de problèmes. Les réponses des 26 participants au questionnaire indiquent en effet un souhait de pouvoir développer principalement des compétences analytiques au moyen d'un serious game.

La plupart des compétences que doit avoir un senior revenue manager exigent un savoir-faire difficile à codifier, communément appelé « connaissances tacites ». Selon Polanyi (cité dans Zárraga-Oberty & Bonache, 2007, p. 5), ce savoir-faire réside dans l'expérience et les compétences acquises par l'employé, et se révèle uniquement par son application. Or, le serious

game est justement un outil d'apprentissage basé sur l'expérience, qui a pour but la pratique et l'application de compétences, contrairement aux méthodes d'enseignement plus traditionnelles. Il peut donc également avoir un rôle important dans le transfert de connaissances tacites. Cette suggestion rejoint en quelque sorte les dires de Rowe, Asbell-Clarke et Baker (2015, p. 345), qui proposent le serious game comme une solution innovante de mesure des connaissances tacites.

De plus, comme mentionné par l'interviewé n° 2 ainsi que dans l'article de Monahan et al. (2016, p. 7), la valeur du serious game en tant qu'outil de formation repose notamment sur sa capacité à offrir un feedback, à générer des réponses et des résultats, qui informent directement le participant sur les impacts de ses décisions. L'interviewé n° 2 a insisté sur le fait que cette fonction était quasiment impossible à retrouver dans d'autres outils de formation.

Ainsi, le serious game peut apporter de nombreux bénéfices à la formation des senior revenue managers. Plus de 2/3 des répondants ont par ailleurs un avis positif quant à l'utilisation d'un serious game comme outil de formation. Le seul problème est que le serious game adéquat est encore à concevoir. C'est pourquoi, après avoir présenté les compétences à développer ainsi que les raisons pour lesquelles le serious game est l'outil de formation idéal, quelques suggestions concernant le contexte, la forme et le contenu du serious game sont exposées ci-dessous.

Les résultats de la présente recherche montrent la nécessité d'utiliser le serious game dans un contexte d'apprentissage mixte. En effet, les interviewés n° 1 et 3 ainsi que la revue littéraire attestent qu'il est important que les participants travaillent ensemble et se rencontrent. Ainsi, la formation pourrait, par exemple, se dérouler en trois étapes, comme suit :

1. Une phase de travail préparatoire individuel, qui permette notamment d'évaluer les connaissances des participants par le biais du serious game afin de s'assurer qu'ils possèdent un niveau similaire.
2. Suite à cela, quelques jours de workshop, durant lesquels les participants travaillent en équipe, collaborent et se forment à l'aide du serious game.
3. Finalement une troisième étape de débriefing, qui permette le transfert des compétences acquises et une évaluation post-formation.

Cette approche en trois étapes a notamment été abordée dans l'article de Cleophas (2012). Elle est essentielle pour le bon déroulement de la formation. D'après les résultats du

questionnaire et de l'interview n° 3, la formation ne devra toutefois pas dépasser 4-5 jours consécutifs en dehors de la place de travail.

L'implémentation d'une culture de RM au sein d'un établissement hôtelier afin de se diriger vers une approche de TRM est un des défis actuels de la branche (Wolf, s.d ; Zheng & Forgacs, 2016). Il pourrait donc être très intéressant d'envisager de mettre en place une formation interdisciplinaire, durant laquelle le serious game serait également utilisé dans l'intention de diffuser une culture de RM, améliorer la coopération et favoriser la cohésion au sein d'une entreprise ou même d'une destination. Ainsi, la formation ne s'adresserait plus uniquement à des senior revenue managers, mais plus largement à des senior managers de différents départements et industries. Le développement d'une culture de collaboration est primordial, comme exprimé par l'interviewé n° 3 ainsi que dans plusieurs articles abordant les challenges du RM. De plus, Zheng et Forgacs (2016) expliquent qu'implémenter une pratique de TRM requiert, d'une part, des employés formés pour promouvoir les opportunités de revenus dans toutes les activités d'un établissement hôtelier ; d'autre part, une pensée intra-départementale doit être fermement ancrée dans la culture d'entreprise pour atteindre le succès.

La formation ainsi que le serious game doivent donc également avoir pour but de répondre aux futurs challenges du RM et apporter une solution à ces défis. Certains objectifs de la formation pourraient être les suivants :

- (1) Améliorer les compétences de communication afin de faciliter la collaboration entre départements et la délégation de tâches
- (2) Développer les compétences de leadership, telles que la capacité à inspirer et à influencer les autres
- (3) Renforcer les techniques de négociation afin d'optimiser le processus de prise de décision
- (4) Apprendre à utiliser de nouveaux indicateurs-clés de performances
- (5) Apprendre à utiliser des analyses marketing pour une meilleure segmentation
(Kimes, 2016, p. 250)
- (6) Fournir des outils et techniques pour développer une approche de TRM

De cette manière, les participants peuvent développer leurs compétences personnelles tout en apprenant à utiliser de nouveaux outils et techniques de RM qui vont favoriser l'implémentation d'un TRM.

Quelques risques et obstacles ne doivent, néanmoins, pas être négligés. L'offre d'une formation interdisciplinaire peut créer une certaine appréhension auprès du participant. Les autres participants peuvent être perçus comme des concurrents et un senior revenue manager ne souhaite peut-être pas avouer ses forces et ses faiblesses face à ces autres personnes. De plus, les risques liés au serious game, à savoir le manque d'engagement et le risque que le divertissement prenne le dessus sur l'objectif d'apprentissage, sont également présents. Pour éviter cet écueil, l'interviewé n° 2 insiste sur l'importance de toujours garder en tête les objectifs de la formation lors de la conception du serious game. Par ailleurs, comme avec tout outil de formation, il existe le risque que l'apprenant n'arrive pas à transférer les connaissances apprises durant la formation dans son travail quotidien, bien que le serious game utilise des mécanismes tendant justement à éviter ce risque. C'est pourquoi, la troisième étape de débriefing est d'une grande importance.

Finalement, la présente recherche n'a pas permis de définir exactement le terme *senior*. Chaque individu l'utilise d'une manière différente, ce qui rend son interprétation uniforme difficile. Les interviewés n° 1 et 3 ont expliqué que, selon eux, il s'agit d'une question d'expérience et d'étendue des responsabilités. Néanmoins, il sied de relever que l'interviewé n° 3 a débuté l'entretien en me demandant qu'elle était ma définition de senior, ce qui confirme qu'il n'y a pas une seule définition du mot. Par ailleurs, un répondant au questionnaire a confirmé sa participation par courriel, incluant une petite note disant que le titre de senior est utilisé différemment d'une entreprise à l'autre, voire souvent pas du tout utilisé. La revue littéraire ainsi que l'analyse comparative de plusieurs descriptions de postes¹² n'ont également pas apporté de plus amples explications. Par conséquent, dans de futures recherches, il conviendrait de remplacer le terme *senior* par « leader », comme dans l'article de Helsel (2016).

¹² Une comparaison entre deux descriptions de postes a été faite dans le but d'explorer davantage les différences entre un manager et un senior manager, mettre en exergue les exigences des postes et analyser les termes utilisés dans chaque description de poste, selon la Taxonomie de Bloom (annexe II).

CONCLUSION

Les industries réalisent gentiment les bénéfices que peut apporter une approche de RM efficace. L'étendue des responsabilités d'un professionnel du RM ne cesse d'augmenter et de ce fait, les exigences requises en termes d'expérience et d'ensemble des compétences rendent le profil idéal d'un revenue manager toujours plus pointu (McGuire, s.d.).

Les résultats du présent travail ont confirmé la plupart des faits avancés dans la revue littéraire. L'examen des articles disponibles sur le sujet a permis de présenter un ensemble de 11 compétences-clés qui constituent le profil idéal d'un senior revenue manager (voir figure 1, p. 8). Suite à l'analyse des interviews, les compétences en termes de collaboration, de travail d'équipe et d'influence se sont également avérées essentielles.

Dans un deuxième temps, les résultats de la présente recherche ont souligné qu'il existait un réel et important besoin en développement des compétences douces des senior revenue managers, à savoir la communication et la capacité à inspirer et motiver les autres. Afin de répondre au manque de personnel qualifié ainsi qu'aux challenges de la branche, le serious game apparaît comme étant l'outil de formation idéal, pouvant apporter une réelle valeur ajoutée à la formation de leaders du RM. Compte tenu de ses avantages en matière d'interactions, engagement et mesure de performances, le serious game convient exactement aux besoins de la branche. Les principales compétences qui peuvent être développées par le biais d'un serious game sous une forme de jeu de rôle sont la communication, la collaboration ainsi que la capacité à inspirer et motiver les autres. De plus, l'application de compétences analytiques, de prise de décisions et de résolution de problèmes sont également des compétences qui peuvent être développées d'une manière effective via un serious game.

Les résultats de ce travail vont permettre aux institutions d'enseignement dans le RM d'identifier le besoin en développement des professionnels de la branche. L'analyse des données qualitatives et quantitatives a révélé les domaines de compétences dans lesquels des lacunes sont perceptibles. Les institutions d'enseignement pourront donc se baser sur ces résultats pour améliorer le contenu des formations offertes dans le RM. De plus, les recherches menées dans le cadre de ce travail attestent des opportunités existantes dans le domaine du serious game et, en particulier, du serious game ayant pour objectif de former les personnes actives dans le RM. Les résultats de ce travail pourront donc également être utiles à des concepteurs de serious games.

Il convient toutefois de noter que les conclusions amenées par cette recherche doivent être nuancées en raison du faible taux de réponses au questionnaire ainsi que la faible disponibilité des professionnels du domaine pour être interviewés. Par conséquent, des perspectives de recherche supplémentaires existent ; celles-ci devront permettre de confirmer les résultats du présent travail. Par ailleurs, les recherches conduites dans le cadre de ce travail se sont concentrées sur les senior revenue managers du secteur hôteliers. Or, les résultats attestent du besoin de former non seulement les revenue managers, mais également tous les leaders du domaine, car les flux de revenus sont omniprésents au sein d'un établissement hôtelier, dans un grand nombre de ses départements, et la diffusion d'une culture de RM est essentielle pour le succès de l'entreprise. C'est pourquoi, il serait également intéressant d'élargir les recherches à tous les leaders de la branche, toutes disciplines confondues.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Abolo, Q., Anaf-Grisard, A., Colatrella, E., Lalain, A., Manus, R., Mermoz, K., Montcel, A., & Volot, L. (2016). *Total Revenue Management Tools* [Slides Powerpoint]. Récupéré sur <http://fr.slideshare.net/kvarini/total-revenue-management>
- Agger, A. (2016, 14 octobre). *When game-based tools go wrong*. Récupéré sur <http://workz.dk/posts/when-game-based-tools-go-wrong>
- Alhadeff, E. (2016, 3 juillet). *Serious Games Improving The Ability To Manage High Performance Teams*. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/pulse/serious-games-improving-ability-manage-high-teams-eliane-alhadeff?articleId=8841537673784816785>
- Baptista, R., Coelho, A., & Vaz de Carvalho, C. (2016). Relation Between Game Genres and Competences for In-game Certification. In Vaz de Carvalho, C., Escudeiro, P., & Coelho, A. (Eds), *Serious Games, Interaction and Simulation: 5th International Conference, SGAMES 2015* (pp. 28-35). Switzerland: Springer.
- Beck, J., Knutson, B., Cha, J., & Kim, S. (2011, 18 mars). Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (2), 182-194.
- Boundless. (2016, 8 août). *Management Levels: A Hierarchical View*. Récupéré sur <https://www.boundless.com/business/textbooks/boundless-business-textbook/management-8/types-of-management-61/management-levels-a-hierarchical-view-293-7468/>
- Chen, M., & Downing, L. (2006). Using Simulations to Enhance Students' Learning in Management Accounting. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 18 (4), 27-32. DOI: 10.1080/10963758.2006.10696872
- Cleophas, C. (2012). *Designing serious games for Revenue Management training and strategy development*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Collins, A. (1988). *Cognitive apprenticeship and instructional technology*. Technical Report 6899. BBN Labs Inc: Cambridge.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Deterding, S., Dixon, D., Khlaed, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining « Gamification ». In Association for Computing Machinery-Digital Library (Ed.), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15). New York: ACM. Récupéré sur <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=2181037.2181040>
- Elearning!. (2016, 15 septembre). *The Best of Elearning! 2016 Finalists Revealed*. Récupéré sur <http://www.2elearning.com/top-stories/item/56576-the-best-of-elearning-2016-finalists-revealed>
- Ferguson, M., & Smith, S. (2014). The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13 (3), 224-232.
- Folkman, J. (2014, 22 août). Are Different Skills Required For Senior Executives? *Forbes*. Récupéré sur <http://www.forbes.com/sites/joefolkman/2014/08/22/are-different-skills-required-for-senior-executives/#7e20979c7690>
- Gamelearn. (s.d.). *Pacific: Serious Game in Leadership and Team Management*. Récupéré sur <https://game-learn.com/game-based-learning-corporate-training/serious-game-in-leadership-and-team-management/#programa>
- Greco, M., Baldissin, N., & Nonino, F. (2013). An Exploratory Taxonomy of Business Games. *Simulation & Gaming*, 44 (5), 645-682. Retrieved from <http://sag.sagepub.com/content/44/5/645.abstract>
- Helsel, C. (2016). *Tnooz Report: Practical Hotel Revenue Strategies for Successful Revenue Leaders*. Sherman: Tnooz.
- Hernandez, R. (2016, 16 septembre). *These 15 Graphs Reveal Why Hotel Revenue Managers Are Paid Less Than Finance Managers – Part 1: Career Path*. Récupéré sur <http://www.forsmarthotels.com/2016/09/16/these-15-graphs-reveal-why-hotel-revenue-managers-are-paid-less-than-finance-managers-part-1-career-path/>

- Herrington, J., & Oliver, R. (2000). An instructional design framework for authentic learning environments. *Educational Technology Research and Development*, 48 (3), 23-48.
Récupéré sur <http://ro.uow.edu.au/edupapers/31/>
- HOSPA. (2013). *Revenue Management: An introduction for practioners*. Bournemouth: Wentworth Jones Limited.
- Huey, J. (2013). The Strategic Role of the Revenue Manager. Récupéré sur <http://www.hospa.org/weblog/2013/02/08/strategic-role-revenue-manager/#.V-TS4Y3mDug>
- Josephi, S. H. G., Stierand, M. B., & Van Mourik, A. (2016). Hotel revenue management: Then, now and tomorrow. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15 (3-4), 252-257.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kimes, S. E. (2010). Strategic Pricing through RM. *The Cornell School of Hotel Administration Handbook of Applied Hospitality Strategy*. (pp. 502-503). Récupéré sur http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/346/?utm_source=scholarship.sha.cornell.edu%2Farticles%2F346&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Kimes, S. E. (2016). The evolution of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15 (3-4), 247-251.
- Koupriouchina, L., Van der Rest, J.-P., & Wang, X. L. (2015). Revenue management education (RevME), 30 April-2 May 2015, University of Delaware, USA. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14 (5), 384-388.
- Legendre, M.-F. (2005). Lev Vygotsky et le socioconstructivisme en éducation. In Gauthier, C., & Tardif, M. (Eds), *La pédagogie : Théories et pratiques de l'Antiquité à nos jours* (pp. 351-371). Montréal : Gaëtan Morin.
- Legohérel, P., & Poutier, E. (2011). *Revenue Management : Optimisation des ventes dans les Services*. Paris : Dunot.
- Mahmoud, A. (2015, 7 avril). *Better understanding for Hotel Revenue Manager Job*. Récupéré sur <http://revenueyourhotel.com/better-understanding-hotel-revenue-manager-job/>

- Management Study Guide. (2016). *Levels of Management*. Récupéré sur https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm
- Maturité. (2016). In *Larousse*. Récupéré sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/maturit%C3%A9/49925>
- Mayo, M. J. (2009). Bringing game-based learning to scale: the business challenges of serious games. *International Journal of Learning and Media*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/228225707_Bringing_Game-Based_Learning_to_Scale_The_Business_Challenges_of_Serious_Games
- McGuire, K. (s.d.). *The Revenue Manager of the Future: How to find the right talent*. Récupéré sur http://hotelexecutive.com/business_review/2939/the-revenue-manager-of-the-future-how-to-find-the-right-talent
- McKenna, R. (2014). Revenue management for hospitality & tourism [Book Review]. *Journal of Revenue and Pricing Management* 13 (1), 74-76
- Microsoft. (2016). *The Education Competency Wheel*. Récupéré sur <https://www.microsoft.com/en-us/education/training-and-events/education-competencies/default.aspx?tabselect=1>
- Milla, S., & Shoemaker, S. (2007). Three decades of revenue management: What's next? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 0 (0), 1-5.
- Monahan, K., Harr, C., Knight, M., & Crump, J. (2016). *Gaming away the leadership gap: Linking gamification and behavioural science to transform leadership development*. Deloitte University Press.
- Mouaheb, H., Fahli, A., Moussetad, M., & Eljamali, S. (2012). The serious games: what educational benefits? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5502-5508.
- Pappas, C. (2016, 14 juin). *How To Integrate Serious Games In eLearning*. Récupéré sur <https://elearningindustry.com/7-tips-integrate-serious-games-in-elearning>
- Reh, F. J. (2016a, 19 juillet). *Management Levels: Entry and Mid-level Management Job Titles And Roles*. Récupéré sur <https://www.thebalance.com/management-levels-2275720>

- Reh, F. J. (2016b, 7 juin). *Understanding the Role and Scope of the Senior Manager*. Récupéré sur <https://www.thebalance.com/understanding-the-role-and-scope-of-the-senior-manager-2276097>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58 (4), 411-420.
- Rowe, E., Asbell-Clarke, J., & Baker, R. S. (2015). Serious Games Analytics to Measure Implicit Science Learning. In Loh, C. S., Sheng, Y., & Ifenthaler, D. (Eds), *Serious Games Analytics: Methodologies for Performance Measurement, Assessment, and Improvement* (pp. 343-362). Switzerland: Springer.
- Serious Play Conference. (2016). *2016 Award Winners*. Récupéré sur <http://seriousplayconf.com/2016-serious-play-awards/>
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25, 131-145.
- Skugge, G. (2003). Growing effective revenue managers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3 (1), 49-61.
- Stuart-Hill, T. (2016, 13 septembre). *Evolving expectations for revenue managers*. Récupéré sur <http://hotelnewsnow.com/Articles/71348/Evolving-expectations-for-revenue-managers>
- Talón-Ballester, P., & González-Serrano, L. (2013). Future trends in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12 (3), 289-291.
- Tardif, J. (2000). *Intégrer les nouvelles technologies de l'information : Quel cadre pédagogique ?* Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Teyssier, Y. (2016a, 17 octobre). *Serious Games Companies: What eLearning Professionals Need To Know*. Récupéré sur <https://elearningindustry.com/4-ways-serious-games-companies-corporate-training>
- Teyssier, Y. (2016b, 8 mars). *The Serious Game Development Benefits*. Récupéré sur <https://elearningindustry.com/benefits-of-serious-game-development-featuring-4-killer-examples>

- Varini, K., & Burgess, C. (2010). Maximising profits: Do revenue managers have the skills? *International Journal of Revenue Management*. DOI: 10.1504/IJRM.2010.033021
- Vaz de Carvalho, C., Escudeiro, P., & Coelho, A. (2016). *Serious Games, Interaction and Simulation: 5th International Conference, SGAMES 2015*. Switzerland: Springer.
- Wolf, S. (s.d.). *From Revpar to Trevpar - A Guideline For Integrating Ancillaries Into a Revenue Optimization Strategy*. Récupéré sur http://hotelexecutive.com/business_review/4946/from-revpar-to-trevpar-a-guideline-for-integrating-ancillaries-into-a-revenue-optimization-strategy
- Zárraga-Oberty, C., & et Bonache, J. (2007). Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations. *International Journal of Revenue Management*, 1 (2), 141-153. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/5172529_Human_factors_in_the_design_of_revenue_management_systems_in_multinational_corporations
- Zheng, A. C., & Forgacs, G. (2016, 11 octobre). *The Emerging Trend of Total Hotel Revenue Management*. Récupéré sur https://www.hotel-online.com/press_releases/release/the-emerging-trend-of-total-hotel-revenue-management#
- Zyda, M. (2005, 19 septembre). From Visual Simulation to Virtual Reality to Games. *Computer*, 38 (9), 25-32. Récupéré sur <http://ieeexplore.ieee.org/document/1510565/>

ANNEXE I : RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW N° 2 (CONFIDENTIEL)

L'interview débute avec une courte présentation du Travail de Bachelor et des objectifs de l'étude. Je remercie la personne pour son intérêt et sa disponibilité. Pour des raisons de mauvaise connexion, l'entretien est interrompu à plusieurs reprises et finalement, je me déplace dans une autre salle. Je m'excuse pour les désagréments. J'indique à l'interviewé que je vais suivre le guide d'entretien envoyé au préalable mais que s'il a des questions qu'il n'hésite pas à m'interrompre. L'interview est conduite en anglais.

What are the benefits of using a serious game as a learning tool, according to your experience?

One... There're several benefits, discussed in some papers... One of the benefits that's, most often mentioned is actually a learning point, it is motivation. That, having an interactive serious game is very motivating and pushes people into a very receptive frame of mind, so that they are able to absorb the learning. Doing any sort of game is a fun activity. So there is a strong motivational aspect to serious games as teaching tools. But that also creates a danger so we will come on to that a bit later when you ask, your other question which's about the risks and barriers.

Yes.

Another important, benefit as games as serious learning tools is **context** [pause]

Okay!

People who are learning, any topic tend to focus on individual learning points in isolation, so, for example if we are thinking about people who are learning hotel management, because we are taking about revenue managers, on any business course, business degree course or business diploma course, there tends to be compartmentalisation of topics, so you might start of a Monday morning and you do two hours of accounting, and then you do sales and marketing, and then other topics. One of the great advantages of a serious game is what American colleges will call a **capstone course**. So, it is the course that ties everything together, so puts everything in context so you can see how what you learned in accounting and what you learned in sales and marketing and so on, how they all fit together because you need to take all of those topics

into account and make good business decisions. You can't do it in isolation. So motivation is one important use benefit, context is the second important. The third one I think is experiencing feedback, the way that the impacts of one decision influence future decisions and this is something that the serious game can get across to learner, that is impossible with most of the other tools. So those are the three main points I think why a serious game is an effective learning tool.

Okay, thank you very much! And... So, on the other hand...

What are the risks and barriers? Well, one of the major risks is that a major benefit is motivation but a risk is, that, the gaming part takes over from the serious learning part. Students can start to think that the game or having fun is the major point, and do not touch any grasp to the learning point that are behind it. And I think in this context it is often useful to think about theatre and films and other forms of entertainment, that require a suspension of disbelief. So, well, you know it is not real, you know that these are actors on the stage and you know that when somebody on the stage gets shot, that they haven't really been shot, but you have to suspend that disbelief, you have to ignore the fact you know it is not real in order to enjoy the, the experience. And it is similar with serious gaming, that it is a risk that your learners will become engrossed in the game and will forget that it is a learning experience, and this is fundamental to the design of the game and the way it is presented. I think that is one of the major risks... And of course another major risk is, this is something that we found from experience, that I haven't thought about earlier, is that the teachers and lecturers who are using the games need to be trained in using this type of material as a training tool.

Okay.

Quite often, we found that is not the case and that the people delivering the courses are not trained to do this so teachers in universities which uses the simulations treat them rather like a case study, like any other sort of teaching tool and they don't get the major benefits from it... So there is a major need for training the teachers, not just in how to operate the simulation or the, the business game. That is quite easy, you just provide them with a manual and then they incorporate it from that, but it is how do you use this new type of training tool as an effective training tool, and that's often missing I think.

Okay, okay thank you...

Then, the other major barriers can be, physical, because if you are using an online tool, of course there is equipment that you need so you need, as we just found with Skype, an effective connection if it is an online training tool and then it needs to be the case that, each of the students has to have access to the proper equipment and to a good enough Wi-Fi connection and, so on. And this can be a real barrier, we have delivered course in parts of the world where the infrastructure has not been in place and then, then you have a problem. You have an effective training tool that you can't use because there is a lack of infrastructures. So, that is another physical barrier as well.

Okay [pause] Okay, thank you! And [pause] from your point of view, is there any specific skills that can be developed via a serious game, or not or...? Considering that the tool will be used by senior managers.

No I think there are! I think there certainly are skills, specific skills, that can be developed but they, tend to be a sort of general skill. In a wide context, I think the main thing is decision making. How you interpret, or how you define the skill of **decision making** is interesting. But the fact that the game has this, **cause and effect**... the people use... whatever the business game is, it's going to involve people having to look for information somewhere in the game or... either in the game itself or the game gives a reference, so that the users can go and get information. So, within the game, there will be some sort of explanation of how the game works, with some data that is giving the scenario, as where are you, what is this game about, what information do we need and then, the users have to make decisions based on that, they have to input their decisions and get results, and then they have to refine their decisions depending on the results that they get and, again, this is one of the big benefits of the serious game, (inaudible) and they are responsible for their decisions and the results, which they then use to make other decisions. So, there is that cycle of cause and effect, which is very motivating for learning, but also, it helps you, this again goes back to, the problem in question 2 about the teachers and, facilitators having the right skills to do this, because it is a great skill of the facilitator to be able to draw this out of the students, at the end where did you get the information, how did you use that information to make the decision, how did your decisions impact your results and then, how did you use those results to make better decisions. So, in the end, a serious business game is a teaching tool but, the teachers still need to have the skill to use the tool effectively, but, increasing decision-making skills, and how they use management information and how they apply that information to make decisions, I think is one of the, best skill building outcomes

from using serious business games, and it is something that you do not get with the most other tools and you can't do this with case studies.

Yes...

A case study doesn't give you a response to your decisions and you can't do it in a lecture with questions and answers, it doesn't really work in this context as you don't have the result-generating functions of the business game, to make students respond in that way.

Okay, yes... Okay, thank you... And mmh... Do you have anything to add about, skills and knowledge development via a serious game? Or should we, move to the second part of the interview, more about how to design an effective serious game?

I think we have answered to the first part, I think those are, I mean we could go into detail of each of the points but I do not think we missed any overall, points that we need to add to it... No, I think that is quite complete.

Okay, so I was interested to know what kind of feedback you, you get from people using your simulations, if they liked it, or not, what are the, the improvements that are needed, or what are the advantages of the serious game?

Well, this questions was actually the one that prompted me to remember the two published academic papers that I will send you later on, because those two papers are focusing on, what was the impact of using the game, the simulation in the teaching environment, so those papers also will go some way to answering this question. The feedback... Often you have to look very deeply into the feedback [laughing] to try understand what people are saying. Very often people are saying to us « Oh we really enjoyed the course, it was great fun », well yes that goes back to what I said about the risk before, you may have had fun but did you learn anything is what I want to know. We learned quite early on that it's very hard to tell, it's very hard to understand once somebody has completed a course using a serious business game, have they actually got something out of it? Because we are not trying to... In some courses, I suppose a RM game would have some aspects of this, we use serious business games or our business simulations for many different types of courses, it is not just a single course, where we are using it to develop management skills in terms of like say decision making and strategic analysis and so on, it is quite difficult immediately after the course to, find out if any skills have actually improved, especially soft skills... When we are using it for more topic specific courses, like say budgetary

control or capital budgeting planning, and it is quite easy to do a pre- and post-course assessment, so you can test people's knowledge in this particular area, budgeting for instance, by giving them some questions before the course, then during the course and then giving them a different but similar set of questions afterwards, and you can quite easily judge because you are just assessing a specific skill and in those cases, then numerical skills are prominent to some extent, so they are quite easily assessed. But where you are trying to develop people's decision making ability, assessing their improvement, you can't really ask a series of questions to see immediately after the course whether that has, has improved... So one of the dangers here, the feedback that we often get is that « I think it's improved my skills and I really enjoyed it » but actually pinning that down to see what improvements have been made is, is very difficult, but... what we do find is that the way we understand that is later, that we get feedback not from the individual users, but often from their line managers, who later say, maybe months later, they have noticed an improvement that people have been, you know, working in a better direction or their skills have improved, they have understood things better, where is a result of being on the course... So, our feedback is generally positive...

Okay...

The disadvantages are, as I said, that sometimes we find that the learning has not been embedded because there has been an incorrect attitude along the way, let's say an individual user perhaps has approached, the exercise just as a bit of fun. It depends a lot on, this goes back to what I said about the theatre and the suspension of disbelief, the user has to interact with the business game, has to be prepared to learn from it. And if they don't come with a motivation, then they won't learn very much from it at all, so you can treat it just like a video game, but instead of making a serious decision derived from the information you've got, and use that for making a serious decision, you could just say put a number in or tick a box, and have no analysis at all, and then see what happens, you know it's like shooting in video games and you don't know much from that at all, so there is a danger there, that every party has to be engaged and have a motivation to learn, otherwise the tool is not used at all, but that's true of any teaching tool, you could offer a lecture and if somebody's sitting at the back of the room, looking at their smartphone, they won't learn anything that way either... So, it applies in all context... Again it goes back to another thing, as the use of our own simulations has spread, and we have more trainers and more teachers using it, the problem of the trainer not really understanding how to use the tool is the main thing, that we find, is the problem...

Tania Thompson

But do you train teachers to use it or...?

We do, we do, but we train them how to use the tool, but it's getting the right mind set.

Okay!

Really, it's not so much a question of training them, as they usually have some experience of using this sort of tool, and of course you can't do that immediately, experience builds up at the time, you can't give people experience in a two-hour training session.

Yes!

So as people get to use it more, then it becomes more effective, that could be a bit of a problem and also, another danger, is that, this will get better over time but, in corporate training and in universities at the moment, there's still this tendency, because the simulations, serious business games are technology based they use computers and internet to deliver the, the teaching. Amongst some senior training departments in university departments, there's still the idea that « Oh, it's technology, we'll give it to the new young lecturers », the teachers you know, because it's technology, they know all about iPads and things, so give it to them... And **really** what you need, in delivering something on computer base, is somebody with a lot of business experience... Because the point of a serious game, is to give people experience of what really happens in business, so you need somebody delivering it, as a facilitator, who has a lot of business experience, not somebody who's just a bit technology-savvy, that's not the point at all...*Yes!*

So that could be a difficulty.

Okay... [pause] Thank you! [pause] And... So.... The fifth question was, what really needs to be taken into account when developing a serious game?

Not knowing what the game is to be used for! I find, I'm saying almost every day, it's a vital part of designing the course, oh no, sorry, of designing the game, and it's an equally vital part of designing the course that the game is going to be used in... And quite often, we found that people who ask us to, to give them a quote say, or to make a proposition, a proposal, for training using our simulations, our serious business game, and my first question then is always « What are the learning objectives? What are we training them to do? »... And you often get the answer « Oh, we thought we needed a training » « Yes! But for what? »... It's so often the case that

people go into this sort of thing without any really clear objectives, and so I very often find myself putting the question « What is it that you want your trainees to be able to do **after** they've done the serious business game, that they could not do before they did it? »... And, you know, the number of times that people say, « We are not really sure! » « Maybe you should have thought about that before [laughing] you contacted us in the first place » so... One of the, **the** single most important thing is the game must be designed around the learning objectives that is intended to meet... And if you don't keep those in your mind, **all** the time you're designing the game, then it won't work!

Okay!

So that's the most important thing... The second most important thing is when you're doing that, you've got to strike a balance, because the game has to be ent-maybe entertaining is the wrong word, but it has to keep up the motivational aspect, it has to be good to use...

Yes!

You don't want to have a game where people find it's just... A real **trouble** to use it! So you've got then, that problem of, trying to introduce a motivating element but it's basically fun to use, without losing sight of the learning outcomes and that's a particularly difficult design... Area... To keep those two things in mind at the same time.

Yes, okay! So... I guess that's, this question was also related to the sixth question when I ask what were the golden rules to develop and design an effective serious game...

Yes exactly!

That's more or less...

Yes! Keep in mind the learning objectives, that's a single golden rule! **Always** keep in mind the learning objectives.

Okay! [pause] Okay... I had one another question that was not on the overview, but it's a really... Brief question... So, so from your opinion, what is the best serious game that has been developed?

[thinking] That's a, very good question [laughing] That's a very good question, I don't know whether I... I know, a single one, that, is out in front, that would be the single, **best** one...

Tania Thompson

Okay...

[pause] I think one, of the ones that's proved most interesting, is, one that's been developed for... Teaching, raising awareness rather than teaching specific skills, which is a serious game called « C-ROADS »

C-ROADS?

Have you heard about that one?

No...

Hang on a minute! [pause] It's been developed, I've got a copy of it on the computer, you can download it for free!

Okay!

It's, it's a multi-user game, that's been designed into, to give people experience of the decision making processes, behind mitigating climate changes!

Okay!

And... If I can... I just give you two ideas, here [he is sending me the name of the game on Skype] of ones, I think, are very good... [pause – he is looking for something on Internet] Sorry, I am just looking for something, just excuse me for a moment.

Yes sure, sure!

Because, these are the ones that, I think, are particularly good. [pause – he is sending me a link on Skype] That's the link to that one... Then also [pause]

Okay, thank you very much!

Can you see that?

Yes I can!

That's a very interesting one, that's, just been updated... But you can also... There is one, particular one on here that I also want to show you... So, I'm just going to send you another link [he is sending me another the link]. Can you see that link as well?

Tania Thompson

Yes... Simulation store... Forio... Yes.

Yes, if you click on that link at the moment, I just want to show you where... This is a company, you remember I showed you a, a simple RM introductory exercise I developed that, that uses a modelling software called Vensim. That's the modelling software used by this company, Forio... And these are, most of these are simulations sort of been developed by Harvard Business School... Some of them are others... And in fact, if you're looking on the online page, forio.com/store, on the right-hand side, there's a list of links, filtered simulations, and you can see that there is one from Arizona State University 23 from the Harvard Business School, five from MIT Sloan and two from the Wharton Business School.

Yes.

Now... One of these, I think is, one of the best, is the one on the top left, it says « Leadership Teamwork Everest » [pause] Can you see that one?

Yes!

This is a, simulation... You can't do it because it's a, if you click on link you see, it says 150 dollars per seat, that's the cost per student, but you can't see the background to it there, this is a simulation, a serious business game that's designed to improved leadership skills, and they do it by the scenario is that you are leading an expedition to the top of Mountain Everest... And you have to collect all the resources, and guide your expedition, and things happen during the way, so the weather will get really bad and if you haven't brought enough supplies some of your team members will die, and you then all will get very sick and you then need to call a helicopter to rescue them and so on. But it's all about leadership it's all about planning and leading up to the end of the challenge.

Okay!

So, I think this's a very good one!

Okay!

And a lot of these Harvard Business School ones are very good, so I don't think I can answer the question because in the sense of, I don't think there is a single, one that I can point to and say « That's the best! ». But there are quite a lot of good ones.

Tania Thompson

Okay... Okay [pause] Perfect, that's a good answer [laughing] even if I was looking for one answer, that's fine, no no, I'm kidding...

No I am afraid I can't, I really don't think there's a single, **best** one!

Okay, so... Mmmh... I don't know, if you, would like to, add anything or if you have any question, but for me, I think I have all the information I need and, I really thank you very much for, for your time and...

Oh you're welcome, and if you have any other questions just let me know by email, I am happy to answer.

Okay, really, thank you for your time, for your interest.

I'll send you the two papers I mentioned before.

Yes, with pleasure.

Okay? And if you do have any other questions Tania, just let me know!

Thank you very much!

Best of luck with your study, I hope the project goes it well.

Yes, me too [laughing] And, anyway, I will send you, I will retranscribe the interview, with the main ideas that you pointed out, so, I will just send the document to you, so you can, look at it and tell me if you're okay and if you have anything to comment about it or, anything to add... Is that fine?

Thank you very much... Okay, yes thank you!

Perfect, thank you very much

It was nice to take to you. Have a good day! Bye bye...

Yes, you too, bye bye! [end of the Skype call]

ANNEXE II : COMPARAISONS ENTRE DESCRIPTIONS DE POSTES

Tableau : Grille de comparaison deux descriptions de postes

Titre	Revenue Manager ^a	Senior Manager-Group Strategy ^b
Catégorie d'emploi	RM	RM
Marque	Marriott Hotels and Resorts : Marriott Queen's Park	Marriott Hotels and Resorts : Marriott Inner Harbor at Camden Yards (Corporate)
Résumé du poste (les couleurs correspondent aux niveaux d'expertise de la Taxonomie de Bloom)	Maintains the transient rooms inventory for the hotel(s) and responsible for maximizing transient revenue. The Revenue Manager releases group rooms back into general inventory and ensures clean booking windows for customers. The position recommends pricing and positioning of cluster properties. In addition, the position oversees the inventory management system to verify appropriateness of agreed upon selling strategies.	Evaluates opportunities for business originating from the sales organization and determines the optimal pricing options or alternative date/property options for each. The position facilitates the evaluation process to ensure a fast and accurate response is made to all sales leads. The Senior Manager of Group Strategy ensures that revenue and profit are maximized by effectively calculating the displacement of other business and the price-point(s) that will make the business profitable. Serves as a "sales" and "customer" advocate for the hotel(s) on behalf of RM.
Expérience	2-year degree from an accredited university; 3 years experience in RM, sales and marketing, or related area. OR 4-year bachelor's degree from an accredited university; 1 year experience in RM, sales and marketing, or related area.	2-year degree from an accredited university; 2 years experience in RM, sales and marketing, or related area. OR 4-year bachelor's degree from an accredited university; no work experience required.
Aperçu des activités principales et termes utilisés (les couleurs correspondent aux niveaux d'expertise de la Taxonomie de Bloom)	Analysing and Reporting RM Data Conducts sales strategy analysis and refines as appropriate to increase market share for all properties. (NA: create, develop) Executing RM Projects and Strategy Takes a predetermined strategy and drives the execution of that strategy. Uses reservations system and demand forecasting systems to determine , implement and control selling strategies. (NA: create, develop)	Analysing and Reporting RM Data Creates group and catering forecasts for the property. Analyses information, identifies current and potential problems and proposes solutions. Executing RM Projects and Strategy Demonstrates knowledge of job-relevant issues, products, systems, and processes. Develops and manages short and long term strategy. Takes a predetermined strategy and drives the execution of that strategy.

	<p><i>Building Successful Relationships</i></p> <p>Develops and manages internal key stakeholder relationships in a proactive manner.</p> <p>Acts as a liaison, when necessary, between property and regional/corporate systems support.</p> <p><i>Additional Responsibilities</i></p> <p>Informs and/or updates the executives, the peers and the subordinates on relevant information in a timely manner.</p>	<p><i>Building Successful Relationships</i></p> <p>Develops constructive and cooperative working relationships with others, and maintains them over time.</p> <p>Develops and manages internal key stakeholder relationships.</p> <p>Informs and/or updates the executives, the peers and the subordinates on relevant information in a timely manner</p>
--	--	---

Source : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

a. Marriott. (2016, 4 juin). *Job Description : Revenue Manager*. Récupéré sur <https://marriott.taleo.net/careersection/2/jobdetail.ftl?job=16000D0F>

b. Marriott. (2016, 27 septembre). *Job Description : Senior Manager-Group Strategy (Baltimore)*. Récupéré sur <https://marriott.taleo.net/careersection/2/jobdetail.ftl?job=16001FEB>

Afin d'explorer davantage les différences entre un manager et un senior manager en particulier dans le domaine du RM hôtelier, une comparaison entre deux descriptions de postes est brièvement exposée ci-dessous. Cette dernière comporte sur un poste de revenu manager à Bangkok et un poste de senior revenue manager à Baltimore, tous deux chez Marriott, chaîne hôtelière pionnière dans l'application des principes du RM dans l'hôtellerie¹³. Cette comparaison a pour but de mettre en exergue les exigences des postes et analyser les termes utilisés dans chaque description de poste, selon la Taxonomie de Bloom¹⁴.

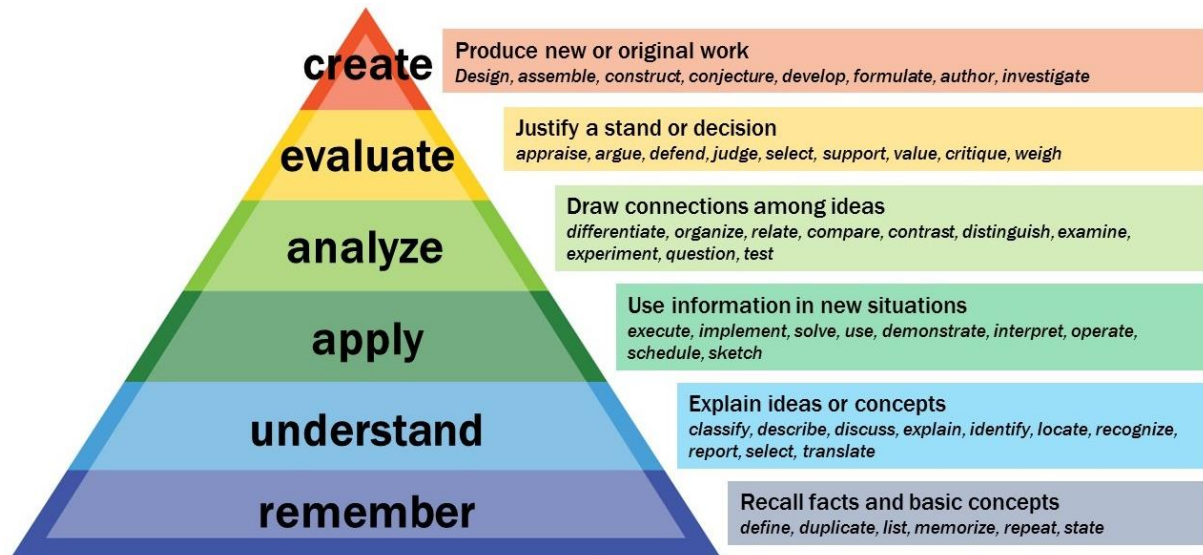
Ainsi, quelques nuances apparaissent dans la présentation des activités des deux postes. Par exemple, pour les deux fonctions, l'analyse et la communication de données du RM ainsi que l'exécution de projets et stratégies sont des activités principales. D'une part, les termes utilisés pour décrire les tâches du senior revenue manager, tels que créer des prévisions et développer des stratégies, s'apparentent au niveau le plus élevé de la Taxonomie de Bloom (figure ci-dessous). Tandis que pour le revenue manager, il apparaît que ses tâches se rapprochent davantage à l'application de stratégies prédéterminées et l'exécution de celles-ci. Les

¹³ Kimes, S. E. (2003). Revenue Management: A Retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5), 131-138.

¹⁴ La Taxonomie des objectifs pédagogiques, communément appelée Taxonomie de Bloom, est un cadre qui permet de classer les résultats visés et attendus des étudiants dans leurs études (Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory Into Practice*, 41, (4), 212-218.). En d'autres termes, il s'agit d'une manière d'organiser les niveaux d'expertise.

descriptions des tâches laissent donc à penser que la part de liberté et de création est plus élevée dans la fonction de senior revenue manager.

Figure : La Taxonomie de Bloom (version révisée)



Source : Vanderbilt University. (2016). *Bloom's Taxonomy*. Récupéré sur <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/#2001>

En ce qui concerne le côté relationnel de la fonction, les deux postes requièrent de développer des liens avec les autres employés et partenaires. De plus, ces derniers doivent tout deux informer et tenir à jour leurs subordonnés à propos de quelconque informations pertinentes dans un délai convenable. Cependant, il semblerait tout de même que le senior revenue manager possède une plus grande part de responsabilités dans la transmission d'information, tant au sein de l'entreprise qu'à l'externe. En effet, en comparant les multiples tâches de chaque poste, il en ressort que le senior revenue manager occupe un rôle plus central, ayant un grand nombre de tâches impliquant de communiquer et fournir des données à d'autres départements et partenaires.

Finalement, les exigences relatives à l'expérience du candidat sont à souligner. En effet, pour le poste de revenue manager, une année d'expérience, au minimum, dans le domaine du RM, des ventes ou du marketing est requise. En revanche, pour le poste de senior revenue manager, aucune expérience n'est exigée dans le cas où ce dernier possède un baccalauréat de quatre ans.

En conclusion, selon le schéma de la Taxonomie de Bloom, les termes utilisés pour les deux descriptions de postes appartiennent majoritairement aux mêmes niveaux. De légères

distinctions sont relevées en ce qui concerne les responsabilités en termes d'implication dans l'élaboration de stratégies et de communication avec les autres départements et partenaires. Cependant, cette différence peut également être due au poste en lui-même, c'est pourquoi il est impossible d'appliquer ces suppositions à tous les postes senior.

Cette analyse atteste du fait qu'il n'existe pas de véritable critère pour différencier un manager d'un senior manager et que ces derniers sont propres à chaque organisation. En effet, le terme *senior* n'a définitivement pas une signification commune à tous et, contrairement aux idées reçues, l'expérience n'est pas un critère absolu. Une multitude d'autres critères entrent en jeu, tels que la particularité de la fonction, les activités concrètes liées au poste, la forme de gestion ainsi que la structure de l'établissement.

ANNEXE III : GRILLE DE SYNTHÈSE DES INTERVIEWS

Thèmes et catégories	Interviewée n° 1	Interviewé n° 2	Interviewé n° 3
1. Senior Revenue Manager			
1.1. Définition, caractéristiques du terme <i>senior</i>	« I was thinking that perhaps you're looking at a more mature person » « We're not talking about people who grew up with using these kinds of communication skills [digital] »		« Experience is one of the factors » « But it doesn't always follow [the rule] [i.e. Director of RM may have less experience in RM than the revenue manager] » « Experience versus responsibility, or scope of role »
1.2. Compétences dont un senior revenue manager doit disposer			« Having good judgment » « Being able to kind of interpret what it means [data] » « Most importantly being able to communicate and influence others » « Collaboration, team work » « Goal oriented » « Problem solving, critical thinking » « As leaders, which I think is what we would expect senior revenue managers to demonstrate »
1.3. Y a-t-il des lacunes ?	[Lien avec la catégorie 3.6]		« Yes, however... » « We're focusing in the right areas, however... Yes there is a gap, definitely! » « RM has got some catching up to do »

1.4. Comment évaluer l'employé?	[Lien avec la catégorie 3.6]		<p>« It's a combination of the results that they deliver »</p> <p>« There are a number of variables and factors that go into that »</p> <p>« You also need to have a very consistent way of evaluating an individual's performance and providing feedback is the most important thing »</p>
2. Développement professionnel			
2.1. Forme	<p>« It's also important to consider what we call blended learning »</p> <p>« Having face-to-face situation with a teacher and then additional supplementary materials online »</p> <p>« Depending on the age of the participants or the students it's possibly quite difficult to have a course which is only e-learning »</p> <p>« So integrating it into a class would perhaps ensure that it would work better »</p>		<p>« 70-20-10 rule »</p> <p>« 10% of your time should be away from the workplace »</p> <p>« Up to a week a year »</p> <p>« 5 days all in one go would probably be the maximum »</p> <p>« 3 days is as much as needed to have a good learning experience »</p>
3. E-learning et serious game			
3.1. Bénéfices	<p>[E-learning en général]</p> <p>« The main thing is flexibility »</p> <p>« Paperless, very low impact on the environment, all digital »</p> <p>« Each participant can work at their speed, pace »</p> <p>« Access possibly to more material »</p> <p>« Cost-effective »</p>	<p>[Serious game plus particulièrement]</p> <p>« One of the benefits that's most often mentioned is actually a learning point, it is motivation »</p> <p>« Having an interactive serious game is very motivating and pushes people into a very receptive frame of mind »</p> <p>« Context »</p>	

	« Very easy to track progress »	« Experiencing feedback, the way that the impacts of one decision influence future decisions and this is something that the serious game can get across to learner, that is impossible with most of the other tools»	
3.2. Risques et contraintes	<p>[E-learning en général]</p> <p>« Risk of feeling isolated »</p> <p>« No one to ask or to compare with »</p> <p>« Some people are really afraid of technology »</p> <p>« Procrastination »</p> <p>« Lack of engagement »</p>	<p>[Serious game plus particulièrement]</p> <p>« A risk is that the gaming point takes over from the serious learning point »</p> <p>« The teachers and lecturers who are using the games need to be trained in using this type of material as a training tool »</p> <p>« How do you use this new type of training tool as an effective training tool, and that's often missing I think »</p> <p>« The point of a serious game is to give people experience to what really happens in business, so you need somebody delivering it, as a facilitator, who has a lot of business experience »</p> <p>« The other major barriers can be physical »</p>	
3.3. Règles d'or pour la conception et le design	<p>[E-learning en général]</p> <p>« To make sure that it is simple »</p> <p>« Clear, streamlined, with a clear plan, a clear goal »</p> <p>« Step by step, chunk by chunk »</p> <p>« All the materials need to be stored on one platform »</p> <p>« Instructor, or the facilitator, or someone needs to be really present »</p>	<p>[Serious game plus particulièrement]</p> <p>« It's a vital part of designing the game, and it's an equally vital part of designing the course that the game is going to be used in »</p> <p>« Keep in mind the learning objectives, that's a single golden rule! »</p> <p>« You've got to strike a balance [...] you don't want to have a game where people find it's just... A real trouble to use it »</p>	

<p>3.4. Compétences que l'outil peut développer le plus effectivement</p>	<p>[E-learning en général]</p> <p>« Indirectly social networking skills are going to be developed »</p> <p>« Communication skills »</p> <p>« Collaborative skills »</p> <p>« Experience in using technology »</p> <p>« I think everything can be developed through e-learning »</p>	<p>[Serious game plus particulièrement]</p> <p>« There certainly are specific skills that can be developed but they tend to be a sort of general skill »</p> <p>« I think the main thing is decision making »</p> <p>« How they use management information and how they apply that information to make decisions, I think is one of the best skill building outcomes from using serious business games »</p>	
<p>3.5. Opinion sur l'utilisation d'un serious game pour la formation des senior revenue managers</p>	<p>« It could be high beneficial »</p> <p>« They [senior revenue managers] are under a lot of pressure to do things right the first time</p> <p>« Could take away the pressure a little bit »</p>		<p>« Perfect »</p> <p>« Provide the individual the opportunity to learn more effectively »</p> <p>« Explore and experience something yourself, you going to learn more than just somebody telling you »</p> <p>« Work with others in doing that [...] and I guess that's back to what we were taking about in terms of some of the softest skills we look for in RM »</p>
<p>3.6. Compétences qui devraient être développées via un serious game</p>	<p>« Developing skills on evaluation and assessment of staff performance is something that I think lacks in quite a lot of managerial positions »</p> <p>« Nobody really knows where to begin »</p> <p>« How to decide that somebody is doing a good job or not »</p> <p>« Improving communication »</p> <p>« Public speaking »</p>		<p>« Softest skills »</p> <p>« Problem solving and critical thinking as well, to be able to apply judgment and to be able to make decisions »</p> <p>« That's exactly what we want revenue managers to practice »</p>

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : L'interviewé n° 1, l'interviewé n° 2 et l'interviewé n° 3.